TỊCH TÔNG LONG

12 PHƯƠNG PHÁP KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN

TIỀN KHÔNG LÀM ĐƯỢC



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG XÃ HỘI

MỤC LỤC

Không có nhân viên kém, chỉ có nhân viên không được đào tạo bài bản; Không có doanh nghiệp kém, chỉ có doanh nghiệp không có phương pháp hiệu quả; Không có sự bế tắc trong quan hệ của nhân viên và lãnh đạo, chỉ có sự khích lệ kém hiệu quả. Cuốn sách giải thích tỉ mỉ 12 phương pháp khích lệ nhân viên không dùng đến tiền, là phương pháp hiệu quả mà các nhà quản lí doanh nghiệp cần học tập và nắm bắt để thúc đẩy doanh nghiệp phát triển bền vững, giúp nhân viên trưởng thành, tiến bộ.

Lời nói đầu

Ngày nay, nói đến các thương hiệu nổi tiếng thế giới, chúng ta không thể không nhắc đến Apple, Microsoft, Coca Cola... Những doanh nghiệp này không chỉ nổi tiếng về thương hiệu sản phẩm mà còn có văn hóa doanh nghiệp rất nổi trội. Nhiều nhân viên làm việc trong những công ty này không chỉ vì lương cao, chế độ đãi ngộ tốt, mà còn vì một vài nguyên nhân quan trọng khác. Đó là sự say mê, nhiệt tình, niềm vui, vinh dự, tự hào, là cảm giác mới mẻ...

Thực ra, sau khi đi sâu tìm hiểu, chúng ta sẽ thấy rằng, những công ty này có những chiêu khích lệ nhân viên vô cùng đặc biệt. Sự khích lệ đó là gì vậy? Chúng ta nên khích lệ như thế nào? Chuyên gia quản lí người Mĩ Berelson và Steiner đã định nghĩa về sự khích lệ như sau: "Tất cả điều kiện, hi vọng, mong muốn, động lực mà trong lòng muốn có đều trở thành sự khích lệ đối với con người – Đó là một trạng thái nội tâm bên trong mỗi con người". Hành vi của con người đều xuất phát từ những động cơ nào đó,

mà động cơ lại là một loại trạng thái tinh thần. Trạng thái tinh thần này có tác dụng kích thích, thôi thúc và tăng cường hoạt động của con người.

Hàng năm, một số công ty khảo sát và kết quả cho thấy, chỉ có 21% nhân viên tận tụy với công việc. Họ có thái độ tích cực, cầu tiến trong công việc của mình và mong muốn cống hiến hết sức mình cho doanh nghiệp. Các nhân viên khác thì có thái độ và hành vi tận tụy với công việc ở mức độ khác nhau, điều này ảnh hưởng trực tiếp đến sự cống hiến của họ đối với doanh nghiệp. Tại sao mức độ tận tụy trong công việc của nhân viên lại không cao? Điều nhân viên muốn là gì? Điều gì ảnh hưởng đến mức độ tận tụy trong công việc của họ? Những người quản lí nên bồi dưỡng tinh thần làm việc tận tụy và nâng cao mức độ tận tụy với nghề nghiệp cho nhân viên như thế nào? Những vấn đề này đang đợi các nhà quản lí giải đáp.

Khích lệ nhân viên là một bài học lớn, nói thì đơn giản nhưng thực hiện lại phức tạp. Khi nói đến việc khích lệ, nhiều lãnh đạo sẽ nghĩ ngay đến khích lệ nhân viên bằng tiền. Mặc dù chúng ta không coi thường hay phủ nhận chế độ và chính sách thưởng

tiền hợp lí và khoa học của một số doanh nghiệp, nhưng việc đãi ngộ bằng lương, tiền không thể giải quyết được mọi vấn đề: Một là lương thưởng không phải là nguyên nhân duy nhất ảnh hưởng đến lòng yêu nghề của nhân viên, thậm chí không phải là nguyên nhân quan trọng nhất. Hai là người quản lí có phát huy được khả năng lãnh đạo của mình hay không sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến lòng yêu nghề của nhân viên.

Sau khi tổng kết kinh nghiệm nhiều năm giảng bài cho các doanh nhân, tôi cho rằng, khích lệ nhân viên mà không dùng đến tiền quan trọng hơn và có hiệu quả hơn, với những doanh nghiệp không biết và không làm được việc này, rõ ràng phải chi phí nhiều mà chưa chắc đã có hiệu quả. Hay nói cách khác, khích lệ nhân viên không dùng đến tiền chính là doanh nghiệp đang tiết kiệm tiền, đây là lợi ích quan trọng nhất, chỉ khi nào tinh thần nhân viên được khích lệ thì đó mới được coi là sự khích lệ hiệu quả nhất.

Chúng ta đều biết nhu cầu của con người rất phong phú, đa dạng, mà nhu cầu vật chất đơn giản chỉ là nhu cầu ở mức thấp nhất. Trong xã hội ngày nay,

nhân viên không chỉ đòi hỏi doanh nghiệp trả lương cao, mà họ còn đòi hỏi được tín nhiệm, được tôn trọng và thực hiện giá trị của bản thân. Trong tình huống này, nhà quản lí không thể dùng tiền và vật chất để kích thích sự cần cù, nhiệt tình của nhân viên đối với công việc và công ty. Ngoài ra, đối với doanh nghiệp, sự khích lệ bằng tiền và vật chất không chỉ tốn kém, mà còn dễ gây tác dụng ngược lại. Nếu chỉ sử dụng tiền và vật chất để khích lệ, chắc chắn sẽ kích thích tâm lí so sánh, tham lam, ỷ lại của nhân viên.

Từ một góc độ khác, khích lệ nhân viên bằng vật chất sẽ quyết định chế độ, quy định thưởng phạt nghiêm khắc của công ty, người quản lí không thể tùy tiện quyết định; nhưng nếu khích lệ bằng tinh thần thì có thể thực hiện bất cứ lúc nào, mang lại niềm vui, sự thoải mái về mặt tinh thần cho nhân viên. Hành động khích lệ bằng tinh thần dễ làm, dễ thực hiện, hiệu quả giống như những giọt nước nhỏ ngày qua ngày rỏ xuống tảng đá, trong thời gian ngắn sẽ không thấy kết quả rõ rệt, nhưng dần dần, giọt nước đó sẽ tạo ra sức mạnh bất ngờ, tạo ra hiệu quả rõ rệt, đó chính là sức mạnh “nước chảy đá mòn” và tạo hiệu quả “mưa thuận gió hòa”.

Hiện nay, các bậc cha mẹ thường hay phàn nàn con cái họ nghiện chơi game, bỏ bê học hành, suốt ngày sa đà trên internet. Thực ra, không chỉ có trẻ nghiện chơi game mà người lớn cũng vậy. Tại sao trò chơi chém quả, Angry bird trên điện thoại lại thịnh hành như vậy? Lẽ nào chỉ có trẻ con chơi? Tại sao chúng ta có thể thức thâu đêm suốt sáng để chơi game mà không thấy mệt? Đó là vì tất cả các trò chơi đều được lập trình theo mức độ từ dễ đến khó, từ đơn giản đến phức tạp. Những trò chơi này dễ hiểu, dễ học, có rất nhiều cửa ải, nhưng chỉ cần vượt qua cửa là sẽ có thưởng. Quy tắc trò chơi chính là cứ cố gắng là vượt qua, không cố gắng sẽ thất bại, vì vậy luôn thu hút người tham gia trò chơi.

Chính điều này là gợi ý tốt nhất để chúng ta đặt ra chế độ khích lệ nhân viên. Việc khích lệ cần có mức độ, có tính thực tế, tính thử thách và tính cạnh tranh, đồng thời đem lại cho nhân viên cảm giác hài lòng về mặt tâm lí. Giữ được mức độ khích lệ phù hợp sẽ khiến đối tượng được khích lệ luôn cố gắng phấn đấu không biết mệt mỏi. Ngược lại, nếu việc khích lệ đối tượng không thích hợp, đối tượng quá dễ dàng nhận được phần thưởng hoặc hay bị phạt sẽ không đạt mục đích khích lệ. Muốn doanh nghiệp

phát triển lâu dài, vững bền, ngoài việc không ngừng nâng cao tố chất của người quản lí, có phương pháp quản lí khoa học và chính sách sử dụng người lao động đúng đắn, người quản lí cần biết khích lệ nhân viên, hiểu được phương pháp khích lệ không dùng đến tiền. Khi nhân viên nhìn thấy phong độ xuất sắc của người quản lí, nhận được sự khích lệ tinh thần ngoài tiền lương và vật chất, lại được làm việc trong môi trường doanh nghiệp đoàn kết, phát triển, họ sẽ thấy rằng tiền lương không phải là nguyên nhân duy nhất khiến họ cố gắng làm việc, cống hiến và gắn bó với công ty. Đương nhiên lúc đó họ sẽ rất trung thành với công ty, cố gắng làm việc hết sức mình vì công ty. Doanh nghiệp ổn định, đoàn kết mới có thể phát triển nhanh và mạnh.

Tư duy quản lí quyết định hành vi quản lí, trình độ suy nghĩ của người quản lí quyết định trình độ quản lí. Tư duy quản lí khác nhau đem lại hiệu quả quản lí khác nhau. Người lãnh đạo doanh nghiệp xuất sắc có thể để nhân viên của mình ở vị trí quản lí thực sự trong lĩnh vực chuyên môn và trở thành người chủ thực sự của doanh nghiệp. Họ tôn trọng giá trị của mỗi nhân viên, chú ý nâng cao tố chất và

năng lực của nhân viên trong công việc, phát huy tính năng động của mỗi nhân viên - tích cực để sở trường và ưu thế của nhân viên phát triển toàn diện. Chính phương pháp khích lệ nhân viên không dùng đến tiền đã mang lại lợi ích to lớn cho những công ty nổi tiếng.

Không có nhân viên kém, chỉ có nhân viên không được đào tạo bài bản; không có doanh nghiệp kém, chỉ có doanh nghiệp không có phương pháp hiệu quả; không sự bế tắc trong quan hệ của nhân viên và lãnh đạo, chỉ có sự khích lệ kém hiệu quả. Cuốn sách này kết hợp một số vấn đề thường gặp trong quá trình giảng dạy cho các doanh nhân của tác giả, giải thích tỉ mỉ 12 phương pháp khích lệ nhân viên không dùng đến tiền, từ đó giới thiệu tường tận phương pháp và cách thức khích lệ nhân viên khác nhau từ nhân viên mới, nhân viên giàu kinh nghiệm, nhân viên làm việc tận tụy và nhân viên cốt cán của công ty. Cuốn sách chính là vũ khí đắc lực, là gợi ý hiệu quả để những người quản lí doanh nghiệp học hỏi và nắm bắt, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển bền vững, giúp nhân viên của họ ngày càng trưởng thành và tiến bộ. Tác giả hi vọng cuốn sách sẽ giúp ích cho các nhà quản lí doanh nghiệp thúc đẩy lợi

ích doanh nghiệp, khiến nhân viên làm việc tận tụy, gắn bó và xây dựng doanh nghiệp phát triển hiệu quả.

Kính mong độc giả, các nhà quản lí tham khảo và chân thành phê bình góp ý.

TỊCH TÔNG LONG

CHƯƠNG I
NHÂN VIÊN GIỎI LÀ NHỜ CÓ SỰ KHÍCH LỆ

Tất cả các doanh nghiệp đều muốn tăng doanh thu và lợi nhuận, tuy nhiên phía sau sự tăng doanh thu và lợi nhuận cần đối tượng khách hàng trung thành. Chỉ có khách hàng trung thành mới quyết định được sự tăng trưởng doanh thu tương lai của doanh nghiệp, mà phía sau đối tượng khách hàng trung thành lại cần có đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, tận tụy. Chỉ có đội ngũ nhân viên tận tụy mới thiết lập được mạng lưới khách hàng trung thành, và phía sau đội ngũ nhân viên tận tụy ấy nhất thiết phải có người quản lí xuất sắc. Do vậy, một người quản lí giỏi, thành công cần biết cách khích lệ nhân viên, biết cách đào tạo đội ngũ nhân viên làm việc tận tụy, chuyên nghiệp.

BÀI 1
CHỈ CÓ NHÂN VIÊN TẬN TỤY MỚI TẠO RA LỢI ÍCH CHO DOANH NGHIỆP

I. NGUYÊN NHÂN NÀO KHIẾN NHÂN VIÊN KHÔNG TẬN TỤY LÀM VIỆC?

Bất cứ sự phát triển nhanh chóng của doanh nghiệp nào cũng không thể thiếu sự tận tụy của nhân viên. Đầu tiên là kĩ thuật máy móc tiên tiến, thứ hai là sức sáng tạo của con người, nếu không có số lượng nhân viên phụ trách tận tụy thì sẽ xuất hiện sự cố. Đương nhiên, bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải đối mặt với hiện tượng chuyển việc của nhân viên và có ít nhân viên làm việc hiệu quả. Một mặt, có rất nhiều người tìm việc làm; mặt khác, hầu như doanh nghiệp nào cũng than phiền về việc khó tìm người tài, người

tận tụy với nghề càng khó tìm hơn. Rất nhiều nhà quản lí doanh nghiệp cho biết, văn hóa doanh nghiệp chỉ có thể viết trên giấy, chứ không được "viết" trong tim nhân viên. Nếu có thể lười biếng là họ sẽ lười biếng, có thể thoái thác là họ sẽ thoái thác, có thể làm liều là họ làm liều. Chúng ta luôn muốn biết tại sao nhân viên không tận tụy với nghề khi doanh nghiệp luôn đặt hi vọng vào họ? Tại sao doanh nghiệp không giữ được người tài? Tại sao nhân viên luôn muốn chuyển việc? Điều họ muốn là gì? Điều gì ảnh hưởng đến sự tận tụy với nghề của nhân viên?

Hiểu được nguyên nhân thực sự về thái độ tận tụy với nghề của nhân viên rất quan trọng, vì điều này có liên quan mật thiết đến sự phát triển, thậm chí vận mệnh của doanh nghiệp. Nhiều nhà quản lí cho rằng, nguyên nhân chủ yếu của vấn đề này xuất phát từ bản thân nhân viên: Tố chất và trình độ tu dưỡng của nhân viên không cao, tính tự giác và chí tiến thủ của nhân viên không mạnh, tinh thần trách nhiệm của nhân viên và ý thức của người lãnh đạo không đủ lớn... Những yếu tố này khiến nhân viên rất khó "yêu nghề, gắn bó với nghề". Nhưng sự thực không đơn giản như vậy. Qua cuộc điều tra khảo sát và quản lí thực tiễn cho thấy, mức độ gắn bó với

nghề của nhân viên không cao không phải hoàn toàn do lỗi của nhân viên, mà còn là do trách nhiệm của doanh nghiệp. Biểu hiện làm việc của nhân viên không tốt là do phương pháp quản lí, chế độ quản lí, tính hợp lí và công bằng của doanh nghiệp...

Thông thường, yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó với nghề nghiệp của nhân viên được biểu hiện như sau:

1. Chế độ trả lương thiếu hợp lí

Mấy năm gần nay, tỉ lệ lạm phát càng ngày càng gia tăng đã ảnh hưởng đến cuộc sống của chúng ta. Vật giá ngày càng leo thang khiến đồng tiền mất giá, những thứ mua được càng ngày càng ít khiến người dân lao động than phiền, chán nản. Do đó, ai cũng quan tâm đến việc mình kiếm được bao nhiêu tiền.

Yếu tố kinh tế như tiền lương, phúc lợi, tiền thưởng là yếu tố nền tảng nhất, trực tiếp nhất quyết định sự gắn bó với nghề nghiệp của nhân viên. Hay nói cách khác, mức lương phát cho nhân viên hàng tháng của các doanh nghiệp khá thấp, hơn nữa mức lương ở mỗi doanh nghiệp lại không giống nhau. Một

mặt, lương thấp khó có thể đáp ứng được chất lượng sống của nhân viên, những cống hiến của nhân viên không được đền đáp bằng mức lương tương ứng, khiến cho nhân viên không thể tập trung toàn bộ sức lực vào công việc. Mặt khác, so với đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp có mức lương thấp thường thiếu khả năng cạnh tranh, nhân viên của công ty dễ bị dao động bởi mức lương hấp dẫn hơn ở công ty khác và sẽ chuyển việc. Ngoài ra, chế độ lương của một vài doanh nghiệp không phân mức độ rõ rệt. Nhân viên có cống hiến nhiều, tận tụy làm việc cũng hưởng mức lương giống với nhân viên có cống hiến ít và không tận tụy làm việc, khiến cho các nhân viên bất mãn, từ đó mất đi tính tích cực, tiến thủ và khả năng gắn bó lâu dài với nghề.

2. Trình độ đánh giá thiếu tính khoa học, hợp lí

Đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp chính là tổng kết tình hình làm việc trong một thời gian của nhân viên, mục đích là để đánh giá công việc của nhân viên có đạt yêu cầu của công ty hay không, từ đó căn cứ vào tình hình thực tế, áp dụng biện pháp thưởng phạt để khích lệ, đốc thúc nhân

viên làm việc tích cực, nghiêm túc hơn. Nhưng hệ thống đánh giá của một số doanh nghiệp trong nước đã mất đi tính hiệu quả ban đầu. Nguyên nhân là vì chế độ đánh giá kinh doanh không hợp lí và khoa học, phương pháp đánh giá không công bằng; hoặc chỉ chú trọng đến hình thức, đánh giá đơn thuần khả năng làm việc của nhân viên, không bình chọn ra nhân viên làm việc xuất sắc và có chế độ khen thưởng chưa hợp lí.

Đánh giá trình độ làm việc của nhân viên là một trong những công việc cần thiết của doanh nghiệp, cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến tinh thần tận tụy làm việc của nhân viên. Nếu không đánh giá công khai, công bằng thì sẽ không những không đánh giá được trình độ cao - thấp, tốt - xấu của nhân viên, mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần làm việc của nhân viên. Người quản lí đánh giá phiến diện, chủ quan sẽ khiến nhân viên bất bình, khiến họ không còn tín nhiệm người quản lí và doanh nghiệp, tạo ra tâm lí tiêu cực, ảnh hưởng trực tiếp đến sự tận tụy, gắn bó với nghề của nhân viên. Kết quả đánh giá không công bằng, hợp lí sẽ tổn hại đến tính tích cực, chủ động và cảm giác thành công của nhân viên. Cũng như vậy, cho dù kết quả đánh giá có trung

thực, chính xác, tiến hành đánh giá định kì và công bố kết quả đánh giá, nhưng nếu không có biện pháp thưởng phạt rõ ràng đối với nhân viên giỏi và nhân viên kém thì cũng không đem lại tác dụng khích lệ thực sự. Nhân viên làm trong doanh nghiệp này sẽ cảm thấy rằng dù mình "làm nhiều làm ít, làm tốt hay không tốt đều giống nhau", tức là cho dù mình có làm việc xuất sắc hơn yêu cầu công việc và vị trí nghề nghiệp cũng không được ai công nhận. So với những nhân viên làm việc có hiệu quả thấp, cho dù mình có tạo ra nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, cũng không được đãi ngộ tốt hơn, còn những nhân viên làm việc kém vẫn được hưởng mức lương giống mình. Nếu cảm giác này tiếp diễn trong thời gian dài, một nhân viên vốn gắn bó với nghề cũng sẽ có tâm lí tiêu cực, chán nản. Như vậy có nghĩa là thái độ gắn bó, tận tụy với nghề sẽ giảm đi rất nhiều.

3. Doanh nghiệp không coi trọng, không công nhận cống hiến của nhân viên

Không ai muốn mình là người cống hiến mà chẳng ai biết đến và không có bất cứ sự báo đáp nào. Bất cứ ai cũng muốn được người khác coi trọng và công nhận. Bất cứ nhân viên nào cũng hi vọng được

công ty coi trọng, hi vọng thành quả lao động của mình được công ty công nhận. Nếu doanh nghiệp và lãnh đạo coi trọng nhân viên làm việc tích cực, có thành tích kinh doanh tốt, tạo không gian phát triển cho nhân viên, tạo mọi điều kiện cần thiết cho nhân viên làm việc, tin tưởng và cho họ được làm việc tự do thì sẽ kích thích được động lực và sự nhiệt tình làm việc của nhân viên, đặt nền tảng vững chắc cho sự tận tụy, gắn bó của nhân viên với công ty. Nếu biểu hiện tốt của nhân viên được doanh nghiệp và lãnh đạo công nhận, các phương pháp làm việc của họ được ban lãnh đạo ủng hộ, thì nhân viên sẽ cảm thấy rằng mình đã được tôn trọng, họ sẽ phát huy hết tiềm năng của mình trong công việc và khả năng làm việc ngày càng tốt hơn.

Nhưng tình hình thực tế lại là: Người quản lí thường nghĩ rằng mình rất bận rộn, không có thời gian quan tâm nhiều đến nhân viên. Họ cũng cho rằng chế độ làm việc hiện tại đã đủ để doanh nghiệp vận hành phát triển bình thường nên không cần mất nhiều thời gian giao lưu, bàn bạc với nhân viên. Do vậy, có rất nhiều người quản lí không coi trọng nhân viên, họ coi nhân viên là "bộ máy" trong dây chuyền sản xuất kinh doanh, nghĩ rằng không có họ còn có

người khác, công việc họ không làm thì đã có người khác thay thế. Cho dù nhân viên có đạt được thành tích cũng cho rằng đó là nhiệm vụ của họ, không những không thưởng bằng vật chất, mà ngay cả những lời động viên, khích lệ tinh thần cũng không có. Trong công việc hàng ngày của nhân viên, người quản lí chỉ đóng vai trò là người giám sát, khiến nhân viên có cảm giác mình không được tín nhiệm. Nếu nhân viên nào đó có phương pháp mới, cách làm mới, thì phản ứng đầu tiên của người quản lí là có thái độ nghi ngờ và phủ định, thậm chí không tạo điều kiện và không gian làm việc sáng tạo cho nhân viên... Trong thực tế, một số doanh nghiệp và ngành nghề có sự phân biệt cao thấp, hiệu quả làm việc và thành tích kinh doanh của nhân viên lành nghề tận tụy với công việc, nhân viên lành nghề không tận tụy với công việc và nhân viên không lành nghề cũng chẳng tận tụy với công việc có sự khác biệt rõ rệt. Thái độ không coi trọng, không tín nhiệm nhân viên của công ty khiến nhân viên không có cảm giác an toàn và thành công, trực tiếp ảnh hưởng đến sự trung thành và lòng yêu nghề của nhân viên.

4. Không thực hiện được biện pháp "tận dụng triệt để"

Hiện nay, một số doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm không tiếc vốn liếng tuyển rất nhiều nhân sự, mặc dù họ trả lương cao và công việc có tương lai tốt đẹp, nhưng lại không thể phát triển khả năng của nhân viên. Những nhân viên làm việc ở đây mặc dù cảm thấy thoải mái, nhưng công việc không có tính cạnh tranh. Một số người sau thời gian "sống trong nhung lụa" đã dứt khoát chuyển nghề vì họ nghĩ rằng, mình không thể lãng phí thời gian vào việc chờ đợi.

Nhân viên thường phát huy tiềm năng lớn nhất của mình trong công việc, không ngừng được nâng cao năng lực của mình, thực hiện giá trị của bản thân và tạo ra thành tích to lớn cho doanh nghiệp, xây dựng lợi ích cho cả doanh nghiệp và bản thân. Muốn thực hiện được điều này, cần đáp ứng rất nhiều điều kiện. Một trong những điều kiện quan trọng nhất chính là nhân viên tìm thấy vị trí làm việc thích hợp của mình trong doanh nghiệp.

Đặt nhân viên thích hợp nhất vào vị trí công việc thích hợp nhất, để người thích hợp nhất được làm công việc thích hợp nhất chính là việc làm quan trọng nhất của người quản lí, cũng là sự thể hiện quan trọng của trình độ quản lí doanh nghiệp. Rốt cuộc

doanh nghiệp cần người như thế nào? Nhân viên cần doanh nghiệp như thế nào? Đối với mỗi nhân viên, họ thích hợp với vị trí công việc nào? Những yếu tố này là vấn đề mà người quản lí cần xem xét đầu tiên khi tuyển nhân viên. Nhiều nhà quản lí rất thích tuyển nhân viên có trình độ cao, nhưng sau khi tuyển được lại không căn cứ vào đặc điểm của từng người để sắp xếp vị trí làm việc thích hợp, khiến mức độ gắn bó, yêu thích công việc của nhân viên không cao, điều này khiến các nhà quản lí rất băn khoăn, khó hiểu. Thực ra, cho dù nhân viên có xuất sắc đến đâu mà sắp xếp vị trí làm việc không hợp lí và nhân viên đó không yêu thích vị trí công việc của mình thì họ cũng sẽ không gắn bó, tận tụy với nghề.

5. Không xem xét đến kế hoạch làm việc và sự phát triển lâu dài của nhân viên

Nhân viên thường yêu cầu doanh nghiệp tạo cho họ môi trường phát triển và trưởng thành, doanh nghiệp có đáp ứng được nhu cầu này hay không cũng ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn bó nghề nghiệp của nhân viên. Tuy nhiên, rất ít doanh nghiệp ở nước ta xem xét đến kế hoạch làm việc hệ thống, khoa học và lâu dài của nhân viên, nhà quản lí cũng rất ít khi tìm

hiểu nhu cầu cá nhân và nguyện vọng phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Nhân viên làm việc trong doanh nghiệp một thời gian, nếu phát hiện bản thân không thể thực hiện được kế hoạch và mục tiêu lâu dài trong doanh nghiệp này thì mức độ gắn bó với nghề của họ cũng giảm.

6. Người quản lí không noi gương, dẫn đầu

Năm 2011, người sáng lập ra hãng Apple là Steve Jobs qua đời, cùng với việc rất nhiều người hâm mộ trên toàn thế giới thương tiếc một thiên tài đã sớm ra đi, không ít người hâm mộ của các doanh nghiệp cũng dành thời gian tìm hiểu văn hóa doanh nghiệp của Apple. Sáng tạo chính là linh hồn của Apple, mà Steve Jobs lại là người dẫn dắt linh hồn này. Lúc mới bắt đầu thành lập Apple, ông chính là người đã lôi kéo một nhân vật chủ chốt của hãng Pepsi và nói: “Cậu muốn cả đời làm nước ngọt hay muốn cùng tôi thay đổi thế giới?” Trong nội bộ Apple, sự nghiêm khắc và lạnh lùng khiến ông trở thành người nổi tiếng với biệt danh “bạo chúa”. Tuy nhiên biệt danh này còn bao gồm cả sự ngợi ca của mọi người về những yêu cầu nghiêm khắc, tinh thần

cầu thị, tính cách theo đuổi sự hoàn mĩ của ông. Trước khi giới thiệu một sản phẩm mới, Steve Jobs luôn bàn bạc tỉ mỉ với hội đồng quản trị, đặc biệt là xem xét cẩn thận chức năng và thiết kế của sản phẩm. Ông chính là người thử nghiệm đầu tiên các mẫu sản phẩm của Apple. Sau khi ông mất, nhân viên trong công ty đã công bố các bức ảnh tài liệu ghi lại khoảnh khắc Steve Jobs tự thử nghiệm chức năng chụp ảnh của chiếc điện thoại mới, Steve Jobs trong các bức ảnh đang tỉ mỉ kiểm tra tính năng tương thích của sản phẩm. Có thể nói, Steve Jobs là tấm gương sáng về một người quản lí xuất sắc.

Nhân viên khá mơ hồ về chế độ và văn hóa của doanh nghiệp, nhưng người quản lí có thể coi là đại diện trực tiếp nhất về chế độ và hình tượng của doanh nghiệp. Lời nói, hành động của người quản lí có ảnh hưởng rất lớn đến nhân viên. Bản thân người quản lí có tích cực, tận tụy với nghề hay không cũng ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ và sự tận tụy với nghề nghiệp của nhân viên. Nhưng một số người quản lí lại coi nhẹ điểm này. Họ yêu cầu nhân viên tích cực, cố gắng làm việc, biện pháp duy nhất của họ là thực hiện chế độ quản lí nghiêm khắc, còn bản thân thì lười nhác, tùy tiện, thậm chí có không ít người quản lí có

hành vi làm ảnh hưởng đến hình tượng và thành tích của doanh nghiệp, ví dụ như thường xuyên đến muộn, về sớm, nói chuyện điện thoại với bạn trong giờ làm việc... Những hành vi này của người quản lí mặc dù chưa chắc đã bị nhân viên nói ra nhưng họ sẽ bắt chước và những hành vi không tốt này sẽ phản ánh trực tiếp mức độ tận tụy, gắn bó với nghề nghiệp của nhân viên.

II. THẾ NÀO LÀ NHÂN VIÊN TẬN TỤY, YÊU NGHỀ?

Nhiều giám đốc xuất sắc đều trưởng thành từ một nhân viên bình thường. Đương nhiên không phải nhân viên nào cũng có tài năng và cơ hội để trở thành người xuất sắc. Đối với đa số nhân viên bình thường, yêu cầu của sếp đối với họ chỉ là trung thành và tận tụy với nghề.

Những nhà quản lí doanh nghiệp luôn hi vọng nhân viên của mình gắn bó với nghề, nhưng không phải người quản lí nào cũng có khái niệm và tiêu chuẩn rõ ràng, đúng đắn về sự yêu nghề của nhân

viên. Nhân viên tận tụy với nghề là thế nào? Nên nhận định, đánh giá mức độ gắn bó với nghề của nhân viên như thế nào? Đương nhiên, thái độ hoặc hành vi không gắn bó với nghề của nhân viên thường được thể hiện rõ như sau: Thái độ không nghiêm túc, làm việc đối phó, làm việc không tích cực và chủ động, thiếu tinh thần trách nhiệm, qua loa đại khái, tự do vô nguyên tắc, ý thức chấp hành kỉ luật kém... Những nhân viên như vậy nhất định là người không yêu nghề, gắn bó với nghề. Tuy nhiên một số nhân viên tuân thủ mọi chế độ quy định của công ty, có thái độ nghiêm túc khi làm việc, nhưng thành tích công việc kém, trong thời gian dài không có tiến bộ thì có được gọi là nhân viên gắn bó với nghề, yêu nghề không? Còn có một số nhân viên tính cách tự tin, thích "cạnh tranh" nhưng hiệu quả làm việc cao, thành tích nổi bật thì có được coi là nhân viên yêu nghề không?

Là một nhà quản lí, đầu tiên bạn cần hiểu rõ tiêu chuẩn yêu nghề, gắn bó với nghề, như vậy mới có biện pháp thích hợp để bồi dưỡng tinh thần yêu nghề, yêu việc của nhân viên, tạo ra tập thể nhân viên say mê, nhiệt tình với công việc.

Theo nghiên cứu có liên quan, chúng tôi đánh giá nhân viên yêu nghề ở bốn phương diện sau:

Mức độ hài lòng của nhân viên

Mức độ hài lòng của nhân viên chính là cảm nhận về các yếu tố và sự kì vọng của nhân viên trong công việc, tức là nhu cầu của nhân viên có được đáp ứng hay không. Nói một cách khái quát, nhân viên trong doanh nghiệp rất hài lòng về các phương diện của doanh nghiệp. Nhân viên yêu nghề, gắn bó với nghề cơ bản hài lòng với chế độ tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi của doanh nghiệp và không đưa ra yêu cầu cao hơn. Họ cảm thấy khá hài lòng với địa điểm, thời gian, môi trường làm việc của mình, cơ bản không thấy bất mãn với lãnh đạo. Họ cảm thấy doanh nghiệp mà họ đang làm có thể tạo môi trường tốt cho bản thân, giúp bản thân có ưu thế phát triển. Ngoài ra, nhân viên yêu nghề cũng cảm thấy hài lòng, có cảm giác gắn bó và yêu mến doanh nghiệp, cảm thấy vui vì mình là nhân viên của doanh nghiệp.

Trình độ nhận thức

Nhân viên yêu nghề, gắn bó với nghề không chỉ

quan tâm đến hạnh phúc và sự hài lòng của bản thân, mà đối với phương hướng, mục tiêu chiến lược của công ty cũng cần tìm hiểu rõ ràng. Họ nhận thức sâu sắc về giá trị của công ty, đồng tình với mục tiêu công ty đặt ra, hơn nữa thúc đẩy mục tiêu đó bằng các cách thức, phương pháp, lịch trình... Nhân viên yêu nghề sẽ thấy giá trị quan của công ty tương đồng với giá trị quan của bản thân, do đó muốn chủ động phát huy giá trị lớn nhất của mình vì công ty.

Trên cơ sở này, nhân viên yêu nghề sẽ thể hiện tinh thần trách nhiệm cao nhất trong công việc, có ý thức tự chủ cao. Cho dù không có người giám sát, nhắc nhở, họ cũng hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc, không những thế còn chủ động phát hiện và giải quyết những vấn đề tồn tại, biết làm việc xuất phát từ lợi ích của công ty, xem xét những vấn đề trong phạm vi vốn không thuộc trách nhiệm công việc của mình.

Mức độ cống hiến

Mức độ cống hiến của nhân viên trên thực tế thể hiện sự đầu tư của nhân viên đó đối với doanh nghiệp trong lĩnh vực tình cảm và công việc thực tế. Những

hành động của nhân viên sẽ có ảnh hưởng đến việc kinh doanh của công ty. Khi không có sự biến động nào, doanh nghiệp có đội ngũ nhân viên lành nghề, yêu nghề thì hiệu suất công việc sẽ tăng, sự hài lòng của khách hàng và doanh số bán hàng cũng sẽ tăng lên. Đối với một doanh nghiệp, nhân viên yêu nghề chính là chỉ tiêu doanh thu của doanh nghiệp đó, ví dụ như hiệu quả sản xuất, sự trung thành của khách hàng, tỉ lệ giữ nhân viên ở lại, sự an toàn và giá trị sản lượng... đều có ảnh hưởng rất lớn. Chính vì những nhân viên này tạo ra lợi nhuận ổn định và quan trọng nhất cho doanh nghiệp nên người quản lí mới cần dựa vào họ để thúc đẩy lợi nhuận của doanh nghiệp tăng cao.

Mức độ ổn định

Nhân viên vui vẻ làm việc trong công ty, tích cực cố gắng phục vụ cho công ty là tiêu chuẩn quan trọng đo lòng yêu nghề của nhân viên. Đầu tiên, nhân viên yêu nghề luôn vui vẻ, tự hào khi giới thiệu với người khác về công việc và công ty của mình, vui vẻ quảng cáo về công ty, cuộc sống và công việc hiện tại, thường xuyên nói những lời tốt đẹp về công ty đối với đồng nghiệp, khách hàng quen và khách

hàng tiềm năng. Khi công ty tuyển người, họ sẽ vui vẻ giúp công ty tìm một số người thân, bạn bè xung quanh mình. Nếu có người trúng tuyển, họ sẽ vui vẻ nhiệt tình giới thiệu về công ty cho đối phương. Thứ hai, họ có mong muốn mãnh liệt muốn ở trong phòng ban nào đó. Cuối cùng, họ cống hiến hết sức mình cho công ty, không chỉ toàn tâm toàn ý làm việc, mà còn muốn thật sự cố gắng thúc đẩy công ty phát triển, thành công.

Đồng thời, trong quá trình làm việc nếu gặp khó khăn, thách thức, nhân viên yêu nghề sẽ không nản lòng. Cho dù doanh nghiệp của họ có đứng trước khó khăn, rơi vào bế tắc, nhân viên yêu nghề cũng sẽ kiên định, tin tưởng "đồng cam cộng khổ" cùng doanh nghiệp. Còn những nhân viên không yêu nghề, yêu việc sẽ chọn cách bỏ đi khi công ty gặp khó khăn.

Bốn đặc điểm trên đã miêu tả toàn diện tinh thần yêu nghề của nhân viên. Người quản lí doanh nghiệp khi đánh giá sự yêu nghề của nhân viên, cần xem xét, đánh giá toàn diện, cố gắng tránh việc chỉ tham khảo một trong những tiêu chuẩn trên mà đã vội vã kết luận nhân viên đó không yêu nghề.

III. LÀM THẾ NÀO ĐỂ TẠO TINH THẦN YÊU NGHỀ CHO NHÂN VIÊN?

Đối với một số nhân viên yêu nghề, tận tụy với nghề, chúng ta sẽ nhận thấy họ khác với những nhân viên bình thường khác ở chỗ: Họ có tinh thần tích cực chủ động, không những làm tốt công việc của mình, mà còn có những cống hiến khác cho công ty; họ rất tự tin, chăm chỉ, có tinh thần cầu tiến; họ cũng không ngừng nâng cao khả năng làm việc, cố gắng tận dụng mọi cơ hội để rèn luyện bản thân, nâng cao năng lực bản thân... Tinh thần yêu nghề này rất quan trọng đối với sự phát triển của nhân viên và doanh nghiệp.

Vậy doanh nghiệp nên bồi dưỡng và tạo tinh thần yêu nghề cho nhân viên như thế nào? Làm thế nào để tất cả nhân viên đều trở nên yêu nghề? Đây là vấn đề khá khó khăn và cần người quản lí doanh nghiệp giải quyết.

Dưới đây là một số phương pháp và sách lược mà

người quản lí nên tham khảo: vì công ty.

Thứ nhất, tạo điều kiện làm việc cần thiết và cơ bản

Nhân viên cần được tạo điều kiện làm việc nhất định như thiết bị máy móc, môi trường làm việc, sự an toàn, kế hoạch làm việc, mục tiêu công việc, tiền lương, bảo hiểm... Chỉ khi có điều kiện tiền đề cần thiết và cơ bản nhất, nhân viên mới yên tâm làm việc, không phân tâm vì những yếu tố ngoài công việc, đồng thời hoàn thành nhiệm vụ công việc và cố gắng đạt mục tiêu doanh nghiệp đề ra.

Thứ hai, tạo không gian phát triển rộng mở và cơ hội làm việc cho nhân viên

Nhân viên nào cũng hi vọng bản thân phát huy hết khả năng trong công việc, như vậy vừa có thể nhận được thù lao nhiều hơn, lại vừa được lãnh đạo và đồng nghiệp công nhận, tôn trọng. Nếu người quản lí doanh nghiệp tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội phát huy khả năng của mình, thì sẽ khích lệ được tính tích cực và chủ động của nhân viên. Doanh nghiệp tạo điều kiện và cơ hội cho nhân viên càng

nhiều, càng lớn thì tinh thần yêu nghề của nhân viên càng cao.

Thứ ba, tạo không khí làm việc vui vẻ, đoàn kết

Một môi trường làm việc ồn ào, ghen ghét đố kị, đấu đá lẫn nhau không thể khiến nhân viên có lòng yêu nghề. Còn môi trường làm việc hài hòa đoàn kết, vui vẻ, tích cực lành mạnh sẽ khiến nhân viên có tâm trạng thoải mái, tập trung toàn bộ tinh thần vào công việc. Môi trường doanh nghiệp ôn hòa giúp nhân viên tự do giao lưu, hợp tác, xây dựng tinh thần trách nhiệm giữa các đồng nghiệp, giữa nhân viên với lãnh đạo, tạo cơ sở cho lòng yêu nghề. Về mặt nào đó, người quản lí cũng cần tích cực tạo môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ trong doanh nghiệp.

Thứ tư, quan tâm chăm sóc đến cuộc sống của nhân viên

Người quản lí muốn bồi dưỡng lòng yêu nghề cho nhân viên thì không chỉ cần quan tâm đến công việc của phòng ban và những vấn đề nảy sinh trong công việc, mà còn cần quan tâm đến cuộc sống của

nhân viên, tìm cách giúp nhân viên giải quyết những khó khăn trong cuộc sống. Nếu những nỗi lo trong cuộc sống hàng ngày của nhân viên được giải quyết, họ sẽ rất cảm kích doanh nghiệp, toàn tâm toàn ý làm việc, phấn đấu và có lòng yêu nghề, yêu công việc.

Chỉ cần doanh nghiệp thực sự quan tâm đến nhân viên, nghĩ đến nhân viên thì sẽ nâng cao lòng yêu nghề và tận tụy với nghề của nhân viên. Như vậy không chỉ nhân viên có lợi mà doanh nghiệp cũng có lợi. Một công ty chế biến thực phẩm quy mô lớn trước năm 2009 liên tục thua lỗ, nhân viên trong công ty đua nhau xin nghỉ việc. Năm 2010, công ty thành lập "Quỹ hỗ trợ nhân viên", người quản lí mỗi tháng quyên góp 350.000 đồng, nhân viên mỗi tháng quyên góp 35.000 đồng, mỗi năm trích hơn một tỉ đồng để ủng hộ cho những nhân viên có hoàn cảnh gia đình khó khăn. Dưới sự khích lệ của quỹ hỗ trợ này, nhân viên trong công ty càng thêm gắn bó, yêu nghề và lợi ích của công ty cũng ngày một tăng.

Thứ năm, người quản lí là tấm gương sáng cho nhân viên

Sức mạnh của tấm gương là vô cùng lớn, trong doanh nghiệp, lời nói và hành động của người quản lí sẽ là tấm gương học tập và tiêu điểm chú ý của nhân viên. Người quản lí muốn khích lệ lòng yêu nghề của nhân viên thì đầu tiên cần tự khích lệ bản thân, để bản thân có lòng yêu nghề, sau đó trở thành tấm gương cho nhân viên học tập. Nhân viên sẽ bị cảm hóa, bị ảnh hưởng và cũng có lòng yêu nghề như lãnh đạo.

Thứ sáu, coi trọng kế hoạch phát triển nghề nghiệp của nhân viên

Nhân viên nào cũng có nhu cầu phát triển năng lực của mình trong công việc. Nếu doanh nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát triển kế hoạch nghề nghiệp của mình thì lòng yêu nghề của nhân viên sẽ nâng cao. Ngoài ra, khả năng làm việc của nhân viên cũng được nâng cao, như vậy sẽ có lợi cho doanh nghiệp. Một số quản lí doanh nghiệp chỉ nhìn thấy lợi ích trước mắt, hoặc sợ nhân viên chuyển việc nên luôn coi nhẹ việc phát triển năng lực làm việc của nhân viên. Thực ra, chỉ cần chúng ta nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, làm tốt mọi mặt thì nhân viên yêu nghề sẽ không bao giờ chủ

động chuyển việc.

Bài học

Chỉ số yêu nghề của nhân viên sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Hơn nữa số nhân viên yêu nghề, yêu công việc rất hiếm, vì vậy người quản lí cũng cần đào tạo, bồi dưỡng lòng yêu nghề cho nhân viên. Người quản lí doanh nghiệp cần coi trọng việc xây dựng lòng yêu nghề của nhân viên, coi đó là một phần không thể thiếu trong công việc quản lí của mình.

BÀI 2
BA NGUYÊN TẮC TRONG VIỆC ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ

LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

I. NGUYÊN TẮC 1: ĐÁP ỨNG LỢI ÍCH CỦA KHÁCH HÀNG

Làm việc gì để có lợi cho khách hàng?

Khách hàng có hài lòng với sản phẩm của chúng ta hay không là yếu tố quyết định để họ mua hàng của chúng ta, cũng là nguyên tắc quan trọng đánh giá thành quả làm việc của người quản lí và nhân viên. Ở góc độ nào đó, cho dù là người quản lí hay là nhân viên, cũng đều phải vận dụng triệt để khả năng của mình trong công việc để có thể đáp ứng nhu cầu lợi ích của khách hàng. Người tiêu dùng chính là người phán quyết cuối cùng trong việc đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.

Chúng ta hãy lấy ví dụ người bệnh đến bệnh viện khám bệnh để hiểu rõ về vấn đề khách hàng cần

chúng ta đáp ứng lợi ích ở những phương diện nào. Trong quá trình khám bệnh, bệnh nhân coi trọng vấn đề gì đầu tiên? Đương nhiên là họ muốn biết bác sĩ chẩn đoán bệnh tình của mình, nguyên nhân gây bệnh và biện pháp chữa trị, đồng thời dùng ngôn ngữ mà bệnh nhân có thể hiểu để thông báo cho bệnh nhân biết. Điều này thể hiện điều kiện thứ nhất trong nhu cầu tiêu dùng của người tiêu dùng, đó là tính chính xác. Đây cũng là nhu cầu cơ bản nhất của người tiêu dùng đối với các dịch vụ.

Ngoài việc để các bác sĩ chẩn đoán chính xác bệnh tình của mình và nhận được lời khuyên của các bác sĩ chuyên khoa, vấn đề thứ hai mà bệnh nhân quan tâm chính là đơn giản hóa các thủ tục khám chữa để nhanh chóng được chữa trị, thời gian chờ đợi được khám không quá lâu. Đặc biệt với những loại bệnh cấp tính và nghiêm trọng, chờ đợi lâu có thể gây nguy hiểm đến tính mạng của bệnh nhân. Điều này thể hiện điều kiện thứ hai trong nhu cầu tiêu dùng của người tiêu dùng, đó là sự tiện lợi.

Do thể chất và tinh thần đều ốm yếu nên trong quá trình khám bệnh, bệnh nhân luôn muốn được người khác quan tâm. Người quan tâm đến bệnh

nhân có thể là bác sĩ, y tá, cũng có thể là bất cứ người nào trong bệnh viện, chỉ cần có người ở bên cạnh bệnh nhân nói chuyện, tôn trọng và quan tâm đến họ là được. Đây là điều kiện thứ ba trong nhu cầu tiêu dùng của người tiêu dùng, đó là mối quan hệ thân thiện.

Cuối cùng, sau khi khám bệnh xong, bệnh nhân hi vọng bác sĩ cho họ lời khuyên về cách chữa trị, sinh hoạt, ăn uống... Bác sĩ không chỉ cần nói cho họ biết những điều chú ý khi uống thuốc, mà còn phải nhắc nhở họ cần chú ý điều gì trong cuộc sống hàng ngày để bệnh thuyên giảm nhanh và bình phục tốt. Đây là điều kiện thứ tư trong nhu cầu tiêu dùng của người tiêu dùng: Tư vấn phục vụ.

Có thể nói, "Khách hàng là Thượng Đế", họ là nguồn thu lợi nhuận, là nguồn tăng doanh thu của doanh nghiệp. Do đó, chỉ cần kết quả làm việc của chúng ta đáp ứng nhu cầu lợi ích của khách hàng, doanh thu của doanh nghiệp sẽ không ngừng tăng lên. Người quản lí doanh nghiệp cần đặc biệt coi trọng vấn đề này. Còn nhân viên trong quá trình sản xuất và phục vụ khách hàng cũng cần chú ý đặt lợi ích của khách hàng lên hàng đầu.

II. NGUYÊN TẮC 2: PHÁT HUY SỞ TRƯỜNG CỦA NHÂN VIÊN

Làm việc gì để có lợi cho nhân viên?

Là người quản lí doanh nghiệp, chúng ta nên hiểu rằng, chỉ có phát huy được sở trường và ưu thế của nhân viên thì mới có thể tạo ra hiệu quả khích lệ đúng đắn, tích cực nhất, mới khiến nhân viên làm việc có hiệu quả cao và tạo ra giá trị lớn nhất cho doanh nghiệp.

Thành tích kinh doanh của doanh nghiệp là do nhân viên phát huy sở trường của mình tạo ra. Nhân viên phát huy sở trường của mình là yếu tố quan trọng bảo đảm nhân viên làm việc tích cực và doanh nghiệp kinh doanh hiệu quả. Do vậy, có thể phát huy sở trường của nhân viên là tiêu chuẩn đánh giá xem tiêu chuẩn thành quả của doanh nghiệp đó có đúng đắn hay không. Theo một nghĩa nào đó, đối với người quản lí và bộ phận nhân sự, phát hiện và phát triển tiềm năng, sở trường của nhân viên là một trong những nội dung công việc cần thiết. Trong một doanh nghiệp, nếu có bộ phận quản lí nhân sự hợp lí

sẽ có thể phát huy hết tiềm năng và sở trường của nhân viên. Mỗi doanh nghiệp đều có rất nhiều nhân viên, họ đều có sở trường và ưu thế riêng, đồng thời cũng có khuyết điểm riêng. Người quản lí giỏi sẽ khai thác được giá trị của nhân viên đó, đồng thời dùng phương pháp khích lệ thích hợp để hướng dẫn và khai thác năng lực của họ.

Ví dụ

Chicago Bulls là đội bóng rổ thuộc Hiệp hội Bóng rổ quốc gia (NBA) của Mĩ, đã từng đạt được nhiều thành tích vẻ vang. Dennis Keith Rodman là vận động viên bóng rổ chuyên nghiệp của đội Chicago Bulls. Anh rất giỏi trong việc tranh cướp bóng và phòng thủ xuất sắc, đã từng được mệnh danh là "Vua bóng rổ". Nhưng Keith Rodman cũng là một người có tính cách cổ quái. Trên sân bóng, ngoài kĩ thuật chơi bóng xuất sắc thì cách ăn mặc quái dị, kiểu đầu kì quái và các đồ trang sức đeo trên người khiến anh trở thành "ngôi sao" trong việc thể hiện cá tính của mình. Ngoài ra, vấn đề tuân thủ kỉ luật của anh trong mỗi mùa giải cũng khiến huấn luyện viên rất đau đầu.

Năm 1997, đội Chicago Bulls bàn bạc với Dennis Keith Rodman về mùa giải mới và cuối cùng cũng kí được hợp đồng mang tính tích cực với Dennis Keith Rodman. Hợp đồng quy định sẽ trả cho Dennis Keith Rodman với mức lương thấp nhất là 4.500.000 USD, nếu anh cố gắng hơn sẽ nhận được mức thưởng là 5.000.000 USD. Mức thưởng này gắn liền với biểu hiện cố gắng của anh. Ví dụ, nếu số lần đánh bóng của anh nhiều hơn số lần để mất bóng thì sẽ được thưởng 100.000 USD; Nếu trong mùa giải, anh đạt danh hiệu "Vua bóng rổ" một lần nữa thì sẽ được thưởng 1.500.000 USD; Nếu có thể tham gia tất cả các trận đấu thì anh sẽ được 1.000.000 USD...

Những biện pháp mang tính thực tiễn này đã khích lệ Dennis Keith Rodman phát huy khả năng cao nhất, anh không những chỉ chơi một trận, mà còn đoạt được danh hiệu "Vua bóng rổ" của mùa giải. Cuối cùng, đội Chicago Bulls đã đạt được thành công lớn và đoạt chức quán quân của NBA năm đó.

Nếu là một người quản lí doanh nghiệp, bạn sẽ đối mặt với những nhân viên có nhiều khuyết điểm nhưng đồng thời lại có nhiều sở trường và khả năng

như thế nào? Nếu chúng ta chỉ nhìn vào khuyết điểm, coi nhẹ sở trường của họ, suy đi tính lại, ta sẽ thấy họ là người chẳng thể làm được việc gì. Cách suy nghĩ này không đúng chút nào. Con người ai cũng có ưu điểm và khuyết điểm. Điều người quản lí nên làm là nghĩ cách khích lệ nhân viên đó phát huy sở trường và tiềm năng của mình, tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp. Chỉ cần người quản lí nghĩ được và làm được như vậy, lợi ích của doanh nghiệp sẽ tăng cao.

Đương nhiên, có rất nhiều cách để khích lệ nhân viên phát huy sở trường. Ví dụ, FedEx là một tập đoàn chuyển phát nhanh nổi tiếng thế giới. Người quản lí của tập đoàn rất giỏi phát hiện ra sở trường và chuyên ngành của mỗi ứng viên khi tham gia thi tuyển vào làm tại tập đoàn. Sau khi họ trúng tuyển, tập đoàn FedEx luôn cố gắng tạo môi trường làm việc thoải mái nhất, tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho nhân viên, khiến họ có thể phát huy sở trường của mình ở các vị trí, tạo ra thành tích cho tập đoàn và có cống hiến lớn đối với sự phát triển của tập đoàn. Là người quản lí, chúng ta nên coi tập đoàn FedEx là tấm gương, áp dụng các biện pháp phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp và tình hình cụ thể của nhân viên để dẫn dắt nhân viên phát huy sở trường, thực

hiện chiến lược đôi bên cùng có lợi.

III. NGUYÊN TẮC 3: PHÙ HỢP VỚI MỤC TIÊU SỨ MỆNH CỦA CÔNG TY

Làm việc gì để có lợi cho công ty?

Trong doanh nghiệp, người quản lí nào cũng thích nhân viên có lòng yêu nghề, hi vọng doanh nghiệp có nhiều nhân viên yêu nghề và mong muốn tất cả nhân viên của mình đều là người yêu nghề. Nhưng trên thực tế, nhân viên yêu nghề thực sự rất ít, nhân viên đặc biệt yêu nghề lại càng ít hơn, vì đa số nhân viên đều không thực sự gắn bó với nghề. Trong các doanh nghiệp ở nước ta, số lượng nhân viên yêu nghề và mức độ yêu nghề của họ phần lớn không đạt được mục tiêu lí tưởng mà các nhà quản lí đưa ra.

Mục tiêu của doanh nghiệp rất quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp đó. Mục tiêu của

doanh nghiệp là một phần của kế hoạch phát triển, là động lực khích lệ nhân viên làm việc, là tiêu chuẩn quan trọng đánh giá hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Người quản lí doanh nghiệp cần căn cứ vào tình thế trước mắt và tình hình của doanh nghiệp để đặt ra mục tiêu ngắn hạn mà doanh nghiệp có thể đạt được, đồng thời phân chia mục tiêu này cho người quản lí các bộ phận và nhân viên thực hiện. Sau khi doanh nghiệp đã đặt ra mục tiêu, nhân viên các ngành khác nhau có hoàn thành nhiệm vụ của mình không là chỉ tiêu quan trọng đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên đó. Có nghĩa là, nhân viên có yêu nghề không, mức độ chăm chỉ trong công việc như thế nào đều có thể đánh giá thông qua việc hoàn thành mục tiêu công việc mà công ty đã đề ra.

Mục tiêu thành tích đương nhiên cũng là một phần quan trọng trong mục tiêu của doanh nghiệp. Người quản lí khích lệ nhân viên hợp lí, để nhân viên có lòng yêu nghề, gắn bó với nghề, từ đó hoàn thành nhiệm vụ công việc mà cấp trên giao cho đúng thời hạn, đạt chất lượng cao. Mặt khác là để nhân viên tạo ra thành tích lớn hơn, thực hiện được mục tiêu thành tích cho doanh nghiệp. Do vậy, người quản lí doanh nghiệp thường coi mục tiêu thành tích và doanh thu

của doanh nghiệp là nguyên tắc và mục tiêu quan trọng nhất để đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.

Đối với nhân viên, công việc họ làm có lợi cho mục tiêu tăng trưởng lợi ích lâu dài của doanh nghiệp mới là công việc có hiệu quả, có giá trị, như vậy kết quả công việc mới đúng đắn. Có lúc, dù nhân viên làm việc chăm chỉ, cần mẫn nhưng hiệu quả công việc lại không được như ý. Ngược lại có một số nhân viên có vẻ như không chăm chỉ, thậm chí thỉnh thoảng còn gây phiền phức cho doanh nghiệp, nhưng thành tích của họ lại vượt qua cả mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra hoặc họ có cống hiến to lớn trong việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Dễ thấy rằng, doanh nghiệp cần những nhân viên này nhiều hơn. Vì nhân viên có tạo ra lợi nhuận cho công ty hay không mới là tiêu chuẩn cuối cùng để đánh giá kết quả làm việc và lòng yêu nghề của nhân viên đó.

Đánh giá thành tích cao thấp của nhân viên, không chỉ ở khả năng làm việc, mà còn cần xem xét đến thái độ của nhân viên. Người quản lí không thể coi nhẹ hai yếu tố này. Trong ba yếu tố thành tích,

khả năng và thái độ, thì thành tích chính là kết quả, khả năng và thái độ là điều kiện, khả năng thông qua thái độ tạo ra thành tích.

Cũng giống như vậy, đối với người quản lí, việc khích lệ để nhân viên tạo ra thành tích mới là sự khích lệ đáng giá và có hiệu quả, kết quả khích lệ như vậy mới là đúng đắn. Điều cần chú ý, nhân viên quản lí các phòng ban của doanh nghiệp không nên dựa vào cách thức quản lí cũ trước kia như ra lệnh, thúc giục, giám sát công việc của nhân viên, mà cần áp dụng phương pháp khích lệ nhân viên, hướng dẫn nhân viên đặt ra mục tiêu làm việc, tự điều chỉnh và quản lí bản thân. Nếu chúng ta có thể hướng dẫn nhân viên tự giác làm việc, họ sẽ rất tích cực hoàn thành nhiệm vụ công việc cụ thể của mình, đồng thời còn kích thích tiềm năng của bản thân, từ đó nâng cao hiệu suất công việc và thành tích, cuối cùng thực hiện được mục tiêu của công ty.

Người quản lí nên để mỗi nhân viên hiểu được, mục tiêu mà doanh nghiệp cần đạt được là gì? Nhân viên cần cố gắng ở những mặt nào mới có lợi cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp? Chỉ khi nhân viên hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp và thực

hiện mục tiêu tương ứng thì họ mới có thể phát huy sở trường và tiềm năng của mình, từ đó hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả cao, thể hiện được giá trị của bản thân và tạo ra lợi ích lớn nhất cho doanh nghiệp.

Đánh giá đúng kết quả làm việc của nhân viên là bước đầu tiên để người quản lí khích lệ và giúp đỡ nhân viên khiến họ trở nên yêu nghề, gắn bó với nghề, cũng là bước đầu tiên để tất cả nhân viên nâng cao lòng yêu nghề của mình. Mỗi nhân viên đều hiểu rằng, làm ở bất cứ doanh nghiệp nào cũng đều cần tạo ra thành tích, chỉ có cống hiến cho doanh nghiệp mới có thể chứng minh giá trị của bản thân. Bất cứ người quản lí nào cũng đều phải hiểu rằng, mục tiêu đã định trong công việc quản lí của họ là mục tiêu thành tựu của doanh nghiệp.

Bài học

Mục đích cuối cùng của việc khích lệ nhân viên chính là đạt được hiệu quả làm việc một cách đúng đắn. Hiệu quả làm việc đúng đắn của nhân viên có vai trò rất quan trọng đối với người quản lí.

Hành vi của nhân viên có đáp ứng được lợi ích của khách hàng, phát huy được sở trường của bản thân, có phù hợp với mục tiêu của công ty hay không, ba điều kiện này là nguyên tắc cơ bản để đánh giá và phân định chính xác kết quả làm việc của nhân viên.

BÀI 3
KẾT QUẢ QUAN TRỌNG HƠN QUÁ TRÌNH

I. XÂY DỰNG CƠ CHẾ KHEN THƯỞNG KHÍCH LỆ BẰNG KẾT QUẢ

Trong một ngôi chùa nhỏ có một chú tiểu

chuyên phụ trách đánh chuông. Lúc đầu, chú tiểu làm việc rất nghiêm túc, nhưng nửa năm sau, chú tiểu thấy công việc đánh chuông vừa đơn giản, vừa nhàm chán nên làm việc chểnh mảng, qua loa. Sau đó, trụ trì chùa nhận thấy chú tiểu này không thể làm công việc đánh chuông nên quyết định cho làm công việc chẻ củi gánh nước. Chú tiểu rất bất bình, thầy trụ trì liền giải thích: "Đánh chuông là công việc rất thiêng liêng. Tiếng chuông giúp thức tỉnh chúng sinh mê muội, do đó tiếng chuông không chỉ to vang, mà còn cần có hồn. Con đánh chuông rất đúng, nhưng tiếng chuông rời rạc, không có hồn".

Trong một doanh nghiệp, có rất nhiều nhân viên giống chú tiểu này, miễn cưỡng hoàn thành nhiệm vụ mà cấp trên giao cho, họ không tạo ra lợi ích lí tưởng cho doanh nghiệp. Đương nhiên, doanh nghiệp cũng không hài lòng về những nhân viên này. Tuy nhiên, người quản lí cần biết lật ngược vấn đề: Tại sao "chú tiểu" không có lòng yêu nghề, không tích cực hoàn thành công việc của mình, có phải vì người quản lí không nói cho anh ta biết doanh nghiệp cần anh ta làm gì?

Anh Trinh, giám đốc của một doanh nghiệp tư

nhân cảm thấy rất buồn phiền vì bình quân lương nhân viên của anh là 20 triệu đồng một tháng, cao gấp đôi mức lương bình quân của các công ty khác, nhưng nhân viên của anh vẫn luôn phàn nàn sau lưng anh và họ cũng không nhiệt tình làm việc. Vì sao vậy? Thực ra nguyên nhân căn bản là vì giám đốc Trinh không thực hiện cơ chế quản lí theo thành tích mang tính cạnh tranh, không có biện pháp khích lệ, cũng không có sự so sánh. Mặc dù tiền lương cao nhưng nhân viên cảm thấy dễ dàng nhận được số tiền đó, dần dần họ cảm thấy chẳng cần phải cố gắng và không trân trọng những gì mình được hưởng. Con người luôn không bao giờ biết thỏa mãn, đương nhiên sẽ không biết trân trọng những thứ gì đạt được quá dễ dàng. Nếu số tiền lương 20 triệu đồng gồm số tiền lương cơ bản cộng với thành tích làm việc, làm nhiều hưởng nhiều thì thái độ đối với tiền lương của nhân viên trong doanh nghiệp của giám đốc Trinh sẽ khác và họ sẽ tích cực làm việc hơn.

Tận dụng triệt để cơ chế khích lệ, khen thưởng sẽ thúc đẩy được tính tích cực của nhân viên. Tuy nhiên, người quản lí cần đảm bảo rằng cơ chế khích lệ này được tiến hành thuận lợi, không ưu tiên người thân, cấp trên, cấp dưới hay bản thân, mà phải khích

lệ công bằng, đúng thực tế.

Một công ty nọ tiến hành việc khen thưởng và thăng chức cho nhân viên nửa năm một lần bằng việc đánh giá kết quả làm việc của nhân viên. Nội dung đánh giá bao gồm thái độ, năng lực, công việc và hành vi của nhân viên. Mười nhân viên xuất sắc nhất trong đợt đánh giá này sẽ được tăng thêm từ 5% đến 15% tiền lương. Ngược lại, nhân viên nào bị đánh giá kém sẽ bị giảm lương, giáng chức. Các trưởng phòng của công ty đều trưởng thành từ những lần đánh giá này. Cách làm này sẽ khiến những người có năng lực và người có trách nhiệm cao trong công việc trở nên "nổi bật" trong công ty; Còn những người làm việc không tốt, năng lực kém sẽ có nguy cơ bị đào thải. Thái độ làm việc, lòng yêu nghề của nhân viên trong công ty này rất cao, tỉ lệ chuyển việc rất thấp, nguyên nhân là vì mặc dù chế độ của công ty rất hà khắc, nhưng trên thực tế lại bảo vệ lợi ích của đa số nhân viên, cách thức này đã khích lệ nhân viên không ngừng tiến bộ khiến họ được sống trong môi trường cạnh tranh công bằng, tích cực.

Khích lệ không đơn thuần chỉ là sự khích lệ tích cực, mà còn bao gồm sự khích lệ "tiêu cực" như áp

dụng nguyên tắc giảm biên chế, đào thải, phạt tiền, giáng chức... Ví dụ dùng các phương pháp quản lí cưỡng chế, đe dọa như phê bình, giáng chức, phạt tiền, giảm lương, đuổi việc... trong một thời điểm, giai đoạn nhất định để tạo không khí áp lực nhằm phủ định hành vi không phù hợp của một số nhân viên. Trong việc quản lí khoa học, khích lệ tích cực sẽ có tác động tốt hơn khích lệ tiêu cực. Càng là nhân viên có tố chất, khích lệ nhân viên bằng chính sách sa thải sẽ tạo ra tác dụng phụ càng lớn, điều này không thích hợp với nhân viên yêu nghề. Vì khích lệ nhân viên bằng chính sách sa thải không mang tính tổng quát, chỉ đánh giá được một chỉ tiêu nào đó của nhân viên, khiến nhân viên cảm thấy bất an, lo lắng, không làm cho nhân viên tổng kết kinh nghiệm của mình một cách lí trí. Điều này còn khiến cho mối quan hệ giữa nhân viên và người quản lí trở nên căng thẳng, ảnh hưởng xấu đến quan hệ giữa các đồng nghiệp, khiến nhân viên không có dự định làm việc lâu dài. Tuy nhiên, khích lệ tiêu cực cũng rất cần thiết, vì điều này sẽ mang tính trói buộc đối với nhân viên có tâm lí ăn may, đồng thời tạo không gian phát triển cho những nhân viên yêu nghề, nghiêm túc với công việc.

Là người quản lí, chúng ta không thể yêu cầu nhân viên của mình làm việc tự giác, trách nhiệm một cách vô căn cứ mà cần xây dựng cơ chế khen thưởng, khích lệ cần thiết, từ đó hướng dẫn, thúc đẩy nhân viên phát huy tính tích cực. Trong quản lí doanh nghiệp, xây dựng cơ chế khen thưởng, khích lệ thông qua kết quả làm việc rất quan trọng. Ngược lại với cơ chế "khích lệ thông qua kết quả công việc" là "khích lệ thông qua quá trình làm việc". Ví dụ, ở một số doanh nghiệp, người quản lí thường đặt ra chế độ quy định và trình tự làm việc nghiêm ngặt. Tương tự như vậy, họ cũng xây dựng cơ chế khen thưởng bằng tiền với đặc điểm nổi bật là "khích lệ thông qua quá trình làm việc", để thúc đẩy nhân viên thực hiện tốt những quy tắc, chế độ công ty đã đặt ra. Dùng cơ thế "khích lệ thông qua quá trình làm việc" mặc dù đảm bảo chế độ vận hành bình thường của công ty, nhưng khi xảy ra tình huống đột xuất, nhân viên không được tự do xử lí công việc mà phải làm việc dập khuôn, máy móc khiến cho kết quả công việc không như ý. Hơn nữa, cơ chế này thường nảy sinh hiện tượng "người thừa việc thiếu".

Ngược lại, nếu doanh nghiệp khích lệ nhân viên

thông qua kết quả công việc thì có thể kiểm soát, khống chế được tai họa tiềm ẩn, đồng thời căn cứ vào kết quả để đặt ra kế hoạch và sắp xếp bố trí công việc. Ví dụ, một thư kí theo chỉ thị của lãnh đạo cần hoàn thành một phương án quan trọng trong ngày. Người thư kí này bận rộn làm việc từ sáng đến đêm khuya, mặc dù cố gắng hết sức nhưng vẫn không hoàn thành được nhiệm vụ mà cấp trên giao phó. Nếu doanh nghiệp này trả lương nhân viên theo ngày, xin hỏi có nên trả lương cho người thư kí này theo ngày không? Câu trả lời đương nhiên là có. Nhưng nếu doanh nghiệp dùng cơ chế khen thưởng thông qua kết quả làm việc, thì doanh nghiệp sẽ không trả lương cho người thư kí.

Một số doanh nghiệp ngầm công nhận logic coi quá trình làm việc là "công sức đã bỏ ra". Có nghĩa là chỉ cần nhân viên đi làm đúng giờ, cần đi đâu thì đi, cần nói gì thì nói, thậm chí không tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp, không hoàn thành nhiệm vụ cũng không quan trọng, vì dù họ không tạo ra kết quả nhưng cũng đã bỏ ra công sức. Trên thực tế, môi trường này không thích hợp bồi dưỡng lòng yêu nghề cho nhân viên, không thúc đẩy tính tích cực của nhân viên, càng không tạo lợi ích cho doanh nghiệp.

Nếu doanh nghiệp thực hiện cơ chế khích lệ thông qua kết quả công việc sẽ khiến cho một số nhân viên làm việc tận tụy, yêu nghề phát huy được hiệu quả làm việc cao nhất và đạt được lợi ích cao nhất cho doanh nghiệp.

Kết quả và mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra có tác dụng khích lệ rất lớn đối với nhân viên. Người quản lí phòng ban của một số doanh nghiệp viết mục tiêu công việc lên bảng họp trong văn phòng và coi đó là nội dung kiểm tra công việc; hơn nữa họ còn đặt ra chế độ khen thưởng với nhân viên làm việc tốt. Cách làm này gây áp lực cho nhân viên và cũng kích thích nhân viên cố gắng đạt được thành công, do đó cơ chế khích lệ thông qua kết quả công việc phát huy tác dụng rất lớn.

Người quản lí chú trọng đến kết quả, đồng thời hi vọng có được kết quả chính xác, chất lượng, đầu tiên cần làm rõ một số vấn đề về "kết quả". Ví dụ, kết quả này có ý nghĩa và giá trị như thế nào đối với nhân viên và doanh nghiệp? Thời gian đạt được kết quả này là bao lâu? Thực hiện kết quả này như thế nào? Tầm quan trọng và cấp thiết của kết quả này như thế nào? Tính khả thi khi thực hiện kết quả này

là bao nhiêu? Nếu chúng ta có thể hiểu rõ những vấn đề trên thì có thể bắt đầu xây dựng cơ chế khen thưởng, khích lệ thông qua kết quả công việc và dùng trong việc quản lí của mình.

Muốn xây dựng cơ chế khích lệ thông qua kết quả công việc, đồng thời để cơ chế này vận hành có hiệu quả cao thì cần có kế hoạch khích lệ hoàn thiện và khoa học như sau:

(1) Đặt ra tiêu chuẩn thành tích hợp lí, khoa học. Mục tiêu quá dễ dàng sẽ không có tác dụng kích thích sự nhiệt tình trong công việc của nhân viên; mục tiêu quá khó sẽ khiên nhân viên cảm thấy rằng cho dù mình có cố gắng thế nào cũng không thể thực hiện được, khiến họ mất đi niềm tin và ý chí phấn đấu, từ đó không có tác dụng khích lệ. Mục tiêu thành tích có độ khó thích hợp vừa không làm cho nhân viên cảm thấy tự mãn, vừa không làm cho nhân viên mất tự tin và có tác dụng khích lệ nhân viên.

(2) Kết hợp dân chủ và tập trung. Để thúc đẩy sự tích cực, chủ động, tăng cường niềm tin và ý chí phấn đấu của nhân viên, mục tiêu nên do nhân viên

nêu ra, phát huy tinh thần dân chủ, sau đó người quản lí mới tiến hành sửa chữa, hoàn thiện, nâng cao, để tiếp cận gần hơn với kế hoạch khích lệ nhân viên. Tuy nhiên, "dân chủ" và "tập trung" cần được thực hiện trong điều kiện bàn bạc, giao lưu bình đẳng, thoải mái.

Cyrus McCormick là người sáng lập công ty Máy gặt quốc tế Harvester của Mĩ. Một người công nhân lớn tuổi từng có mối quan hệ rất tốt với McCormick đã vi phạm chế độ làm việc của công ty nên bị trừ lương, tuy nhiên người này lại uống rượu say và gây chuyện. Theo điều khoản quy định của công ty, người công nhân này sẽ bị sa thải. Sau khi công bố quyết định sa thải, người này nổi giận đùng đùng đến tìm McCormick, tức giận và ấm ức nói: "Lúc công ty lâm vào hoàn cảnh khó khăn, nợ nần chồng chất, tôi đã chia sẻ hoạn nạn với ông, ba tháng không nhận tiền lương cũng chẳng phàn nàn câu nào, nhưng bây giờ tôi mới phạm lỗi nhỏ mà ông đã sa thải tôi, ông đúng là đồ vong ân bội nghĩa!" McCormick bình tĩnh nói: "Công ty này có quy tắc, có trách nhiệm, tôi biết sự cống hiến và tình bạn của ông, nhưng chuyện mà ông gây ra không còn là chuyện riêng giữa hai chúng ta, tôi cần làm

theo quy định của công ty.”

Trong quản lí điều hành cần công- tư, thưởng – phạt phân minh. Tiêu chuẩn thành tích của nhân viên cần được đánh giá theo quy tắc làm việc và kết quả làm việc. Cần đặt ra tiêu chuẩn phù hợp với thực tế, căn cứ vào mục tiêu công việc để đánh giá việc làm của nhân viên.

(3) Rèn luyện nghệ thuật giao tiếp và kĩ năng đánh giá hiệu quả công việc của người quản lí các cấp. Đối với người làm việc hiệu quả, xuất sắc cần kịp thời khen ngợi, cổ vũ, khen thưởng, để các thành viên trong công ty hiểu được rằng, ban lãnh đạo rất coi trọng và trân trọng họ.

(4) Đặt ra chỉ tiêu mở rộng để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, thúc đẩy tính khả thi, tính ứng dụng và mở rộng của hệ thống khích lệ. Mục tiêu thành tích là chỉ tiêu có thể định lượng hoặc có thể thông qua sự chuyển hóa biến thành chỉ tiêu định lượng, như vậy mới có tính khả thi. Ví dụ đối với “khối lượng công việc”, “chất lượng công việc”, và “tiến độ công việc”, có thể đặt ra một vài yếu tố để đánh giá định lượng và chấm điểm.

II. KẾT QUẢ ĐÚNG ĐẮN CẦN DỰA TRÊN ĐỊNH HƯỚNG ĐÚNG ĐẮN

Nhân viên không có định hướng đúng đắn là vấn đề mà nhiều doanh nghiệp gặp phải. Những tình huống sau đây đang xảy ra với rất nhiều doanh nghiệp: Nhân viên làm việc bận rộn cả ngày, tận tụy hoàn thành nhiệm vụ mà cấp trên giao cho, chờ đợi sự giám sát và kiểm tra của cấp trên. Nhưng rốt cục doanh nghiệp cần phải đạt được mục tiêu gì, có yêu cầu gì đối với nhân viên thì bản thân nhân viên cũng không rõ. Do vậy, nhân viên có làm đúng hay không, có thể làm tốt hơn hay không, bản thân họ cũng không biết.

Chúng ta không còn xa lạ với câu tục ngữ "nói một đằng làm một nẻo", chúng tôi phải đề cập đến ở đây vì nó như một tiếng chuông gõ bên tai người quản lí doanh nghiệp, nhắc nhở rằng: Nếu nhân viên đi chệch hướng, thì cho dù họ có cố gắng làm việc đi nữa, cũng có tác dụng gì? Nếu người quản lí và nhân viên đều không có định hướng rõ ràng, thì tiền đồ của

doanh nghiệp sẽ như thế nào?

Peter Ferdinand Drucker - Chuyên gia hàng đầu về tư vấn quản trị người Mĩ đã từng nói: “Cho dù doanh nghiệp có hiệu suất làm việc rất cao, nhưng hoàn toàn đi chệch hướng, thì chắc chắn doanh nghiệp đó không thể tồn tại lâu”. Ông nói với các quản lí doanh nghiệp và nhân viên rằng: “Không những cần làm một cách đúng đắn, mà còn cần làm những việc đúng đắn”. “Những việc đúng đắn” trên thực tế là chỉ những việc có lợi cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, là định hướng mà người quản lí và nhân viên nên tuân theo.

“Làm những việc đúng đắn” là chỉ sự đúng đắn trong phương hướng và quyết sách, còn “làm việc một cách đúng đắn” là chỉ sự hiệu quả của phương pháp và thực hiện. Vế trước là chiến lược, còn vế sau chính là chiến thuật. Mối quan hệ giữa hai phương pháp này chính là trước tiên cần chọn những việc đúng đắn để làm, sau đó mới chọn phương pháp đúng đắn để làm việc. Nếu mục tiêu định hướng đúng đắn, cho dù do một số người bình thường thực hiện thì doanh nghiệp cũng sẽ từng bước phát triển. Ngược lại, nếu nhân viên không làm “những việc đúng đắn”,

như vậy sự phát triển của doanh nghiệp sẽ trở nên mờ mịt.

Có mục tiêu và phương hướng đúng đắn mới tạo ra kết quả đúng đắn. Đối với người quản lí và nhân viên, đầu tiên cần có định hướng đúng đắn, xác định được những việc đúng đắn, sau đó mới làm một cách đúng đắn, cuối cùng đạt được kết quả đúng đắn. Trong một doanh nghiệp, đầu tiên người quản lí cần "làm những việc đúng đắn", đặt ra định hướng đúng đắn, sau đó mới hướng dẫn và đốc thúc nhân viên "làm một cách đúng đắn". Nếu coi doanh nghiệp là một con tàu trên biển, vậy người quản lí chính là người lái tàu. Cho dù trong quá trình đi biển có gặp mưa to gió lớn, trải qua nhiều khó khăn nguy hiểm, chỉ cần người lái tàu nắm vững phương hướng thì tất cả thủy thủ trên tàu sẽ dùng hết sức giúp con thuyền vượt qua phong ba bão táp, thoát khỏi nguy hiểm, cuối cùng cập bến an toàn. Đối với doanh nghiệp, nếu người quản lí nắm vững phương hướng phát triển thì có thể lãnh đạo nhân viên tích cực làm việc, chiến thắng khó khăn, giúp cho doanh nghiệp đó ngày càng phát triển lớn mạnh.

Có một câu chuyện nhỏ như sau:

Có một người gặp ba công nhân xây dựng trên công trường. Anh ta hỏi ba người bọn họ đang làm gì. Người công nhân đầu tiên trả lời: "Tôi đang cố gắng kiếm tiền". Người công nhân thứ hai nói: "Tôi muốn trở thành một công nhân xây dựng giỏi". Còn người công nhân thứ ba đáp: "Tôi muốn xây những tòa nhà đẹp nhất cho thành phố này".

Đứng ở góc độ của doanh nghiệp, suy nghĩ của người công nhân thứ ba mới là đúng đắn nhất. Nhân viên khi đã xác định được phương hướng sẽ tích cực phát huy sự chủ động của mình và cố gắng đạt được mục tiêu đặt ra. Nếu tất cả công nhân của công ty xây dựng đều có mục tiêu, cố gắng làm việc theo phương hướng như vậy thì công ty chắc chắn sẽ đạt được mục tiêu phát triển của mình. Ngược lại, nếu nhân viên của công ty không có định hướng rõ ràng, làm việc bằng thái độ thờ ơ, dửng dưng hoặc chỉ đơn thuần là hoàn thành nhiệm vụ, thì doanh nghiệp sẽ không thể đạt được mục tiêu đề ra. Như vậy, nhân viên cũng chỉ làm ra kết quả sai lầm.

Qua việc quản lí có hiệu quả, doanh nghiệp sẽ biến mục tiêu của mình thành hành động cụ thể, trực tiếp đốc thúc nhân viên hoàn thành mục tiêu. Doanh

nghiệp có mục tiêu và phương hướng, nhân viên cũng cần có mục tiêu và phương hướng phát triển. Đương nhiên, đối với doanh nghiệp, định hướng công việc của nhân viên cần phục tùng theo định hướng phát triển của doanh nghiệp, không thể có hiện tượng đi ngược lại với mục tiêu của công ty.

III. KẾT QUẢ TỐT GẮN LIỀN VỚI VIỆC THỰC HIỆN HIỆU QUẢ

Sự phát triển của doanh nghiệp gắn liền với phương hướng và mục tiêu đúng đắn. Hơn nữa muốn có kết quả tốt, thúc đẩy sự thành công của doanh nghiệp thì việc thực hiện có hiệu quả là yếu tố quan trọng. Trong một số doanh nghiệp, người quản lí chỉ chú trọng đến việc đặt ra mục tiêu thành tích, coi trọng đến kết quả và kiểm tra kết quả, mà coi nhẹ hoặc bỏ qua việc khích lệ và kiểm tra quá trình thực hiện thì sẽ dễ dẫn đến kết quả sai, rất khó nâng cao lợi ích của nhân viên, các phòng ban và doanh nghiệp, thậm chí còn tạo ảnh hưởng xấu, đi lệch khỏi mục

tiêu lợi ích đã đã đặt ra.

Doanh nghiệp muốn nâng cao khả năng cạnh tranh, thực hiện mục tiêu phát triển thì cần nâng cao năng lực hoạt động. Người quản lí của nhiều doanh nghiệp vắt óc suy nghĩ đặt ra phương án kinh doanh, sản xuất, đồng thời nhấn mạnh với nhân viên về các trọng điểm cần thực hiện, nhưng kết quả cuối cùng lại không lí tưởng, vấn đề là do quá trình thực hiện không có hiệu quả. Theo điều tra, 200 doanh nghiệp trong số 500 doanh nghiệp nổi tiếng thế giới thì có 40 giám đốc của các doanh nghiệp vì quản lí không tốt đã phải từ chức. Những vị quản lí này đều là những chiến lược gia xuất sắc trong việc phát triển doanh nghiệp, nhưng cuối cùng đành phải từ chức. Nguyên nhân là do đa số các quản lí cho rằng họ thiếu khả năng thực hiện. Trên thực tế, vấn đề không có khả năng thực hiện cũng đang trở thành mối lo của hầu hết người quản lí doanh nghiệp.

Ví dụ

Cựu CEO của hãng Compad là Eckhard Pfeiffer đã đặt ra một kế hoạch chiến lược rất lớn, chỉ cần thực hiện được kế hoạch này thì Compad chỉ cần

trong 6 năm sẽ từ một nhà máy chế tạo PC chất lượng cao trở thành công ty máy tính chỉ đứng sau IBM. Eckhard Pfeiffer đã lãnh đạo nhân viên của mình cố gắng thực hiện mục tiêu, đồng thời xây dựng nhà máy chế tạo máy móc cao cấp, nhưng khi sắp thực hiện được mục tiêu thì kế hoạch của ông bị thất bại. Khi Eckhard Pfeiffer bị sa thải, người sáng lập ra Compad là Bill Hewlett cho rằng, nguyên nhân thất bại của Eckhard Pfeiffer là trong quá trình thực hiện đã xảy ra một số vấn đề. Chiến lược mà Eckhard Pfeiffer đặt ra không có vấn đề gì, nhưng hãng Compad không có khả năng hợp tác với công ty MBA. Điều quan trọng hơn là ông ấy không áp dụng chính sách thực hiện kịp thời. Kết quả là do không có đủ vốn đầu tư nên hãng Compad đã mất cơ hội có được thị trường tiềm năng.

Trên thực tế, người quản lí doanh nghiệp xuất sắc đều nhận thức được rằng, kế hoạch chiến lược và mục tiêu thành tích rất quan trọng, vì điều này chứng tỏ được phương hướng phát triển và mục tiêu phấn đấu của doanh nghiệp, nhưng nếu muốn thành tích lí tưởng trở thành thành tích thật sự thì cần dựa vào khả năng thực hiện hiệu quả, mạnh dạn. Nếu không, cho dù mục tiêu có vĩ đại thế nào, phương án

có hoành tráng ra sao cũng chỉ là nói suông, kế hoạch có hoàn hảo đến đâu cũng chỉ là ảo tưởng.

Một doanh nhân đã từng nói: Một doanh nghiệp muốn thành công, cần có lòng nhiệt tình như nhà thơ, giỏi làm việc như nông dân, khi có hai tính cách của nhà thơ và nông dân, doanh nghiệp mới có thể đứng vững và thành công. Đặc biệt nền kinh tế trong xu thế toàn cầu hóa như hiện nay, doanh nghiệp đứng trước thách thức ngày càng lớn, muốn giữ ưu thế trong cuộc cạnh tranh thì cần coi trọng hành động, nâng cao khả năng thực hiện của doanh nghiệp. Là một người quản lí, nếu không biết thực hiện thế nào hoặc coi nhẹ tác dụng và sức mạnh của việc thực hiện thì tất cả công việc đều sẽ không thể đạt được kết quả như dự kiến. Những thành tựu mà người quản lí có được chẳng qua là tập hợp thành tích của cả doanh nghiệp và các phòng ban. Là một doanh nghiệp, nếu không xây dựng đội ngũ quản lí có khả năng làm việc thì sẽ gây lãng phí lớn về năng lượng, nhân lực và tài nguyên của công ty, cũng không thể thích nghi được với môi trường không ngừng thay đổi.

Thiếu khả năng thực hiện là yếu tố quan trọng

nhất dẫn đến sự thất bại của các doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp không có khả năng thực hiện hiệu quả, mạnh dạn, mà chỉ dựa vào kế hoạch chiến lược tốt, mục tiêu thành tích thì cuối cùng cũng bị thất bại. Hay nói cách khác, thực hiện kế hoạch một cách mạnh dạn cũng cần phải có khả năng sửa chữa sai lầm, đúng như nguyên chủ tịch hội đồng quản trị kiêm CEO của công ty GE (General Electric) là Jack Welch đã từng nói: "Cho dù là quyết sách sai lầm, chúng ta cũng có thể làm tốt thông qua việc thực hiện, chứ không cần thảo luận nhiều lần".

Đương nhiên, thành tích của doanh nghiệp không phải chỉ làm một lần là đạt kết quả, mà do nhiều quá trình nhỏ, giai đoạn nhỏ, thành tích nhỏ tạo nên. Do đó, thực hiện mục đích cuối cùng của doanh nghiệp quan trọng nằm ở việc làm cho mục tiêu đó trở nên cụ thể và rõ ràng, coi mục tiêu tổng thể của doanh nghiệp trở thành mục tiêu của các phòng ban, tiếp đó chuyển thành mục tiêu của từng nhân viên để mỗi thành viên trong doanh nghiệp có mục tiêu và trách nhiệm rõ ràng, như vậy mới đảm bảo được việc thực hiện mục tiêu của cả doanh nghiệp. Quá trình này thực ra là nhấn mạnh đến tác dụng của khả năng thực hiện, khả năng thực hiện có

hiệu quả với từng phòng ban và nhân viên thì mới đảm bảo tạo nên kết quả đúng đắn.

"Kết quả" được ví như "kiến trúc thượng tầng", "thực hiện" được ví như "nền tảng kinh tế", rời khỏi "nền tảng kinh tế" ổn định, vững chắc thì "kiến trúc thượng tầng" sẽ trở thành "tòa nhà ảo". Đối với doanh nghiệp, một kết quả đúng đắn là chỉ tiêu quan trọng đánh giá công việc của phòng ban và nhân viên, nhưng doanh nghiệp cũng không nên coi nhẹ quá trình thực hiện, nếu không sẽ chệch hướng khỏi mục tiêu đã định và doanh nghiệp cũng không thể có kết quả đúng.

Bài học

Người quản lí làm việc vì thành quả, không có thành quả tốt thì cho dù quá trình làm việc có tốt thế nào cũng không có tác dụng. Do vậy, việc khích lệ nhân viên để nhân viên yêu nghề cần xây dựng trên cơ sở tạo ra thành quả làm việc đúng đắn. Không có kết quả và yêu cầu đúng đắn sẽ không thể đánh

giá được nhân viên có tiến bộ và phát triển hay không; không có yêu cầu kết quả làm việc đúng đắn, nhân viên không thể yêu nghề và đạt được thành công.

CHƯƠNG II
THÀNH CÔNG CỦA VIỆC KHÍCH LỆ BẮT ĐẦU TỪ VIỆC THAY ĐỔI TƯ DUY QUẢN LÍ

Dùng kinh nghiệm của ngày hôm qua để giải quyết vấn đề hôm nay của doanh nghiệp thì chắc chắn sẽ thất bại. Người quản lí hôm nay cần biết thích nghi với nhu cầu tâm lí của nhân viên, phá bỏ tư duy quản lí thông thường để xây dựng cơ chế khích lệ mới có hiệu quả cao. Không có lòng nhiệt tình từ lãnh đạo đến nhân viên thì cũng không có sự trung thành từ nhân viên đến lãnh đạo. Là người quản lí, đầu tiên cần quản lí tốt bản thân, nâng cao tố chất và sự tu dưỡng của bản thân thì mới có khả năng và tư cách quản lí người khác, mới khích lệ nhân

viên một cách hiệu quả.

BÀI 1
QUẢN LÍ BẮT ĐẦU TỪ VIỆC THAY ĐỔI TƯ DUY CỦA BẢN THÂN

I. HIỂU NHU CẦU TÂM LÍ CỦA NHÂN VIÊN

Chúng ta đều biết tiền bạc và vật chất mặc dù quan trọng nhưng không phải là mục đích cuối cùng. Tiền bạc và vật chất chỉ là công cụ và nền tảng để chúng ta đạt được hạnh phúc và niềm vui. Nhưng nhiều người quản lí lại cho rằng, nhân viên chỉ coi trọng tiền bạc và vật chất nên họ chỉ cần dùng tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, phân chia lợi nhuận, trợ cấp... Do đó, người quản lí coi việc thưởng tiền là biện

pháp và cách thức quan trọng nhất khích lệ nhân viên, thậm chí họ coi đó là biện pháp và cách thức duy nhất, đồng thời họ còn tin tưởng rằng làm như vậy sẽ đạt được hiệu quả khích lệ lí tưởng. Khi kết quả không tốt như họ tưởng tượng, người quản lí quy kết nguyên nhân thất bại cho nhân viên. Họ không nghĩ rằng, nguyên nhân thật sự chính là vì họ không hiểu nhu cầu của nhân viên.

Đương nhiên, không phải tất cả nhân viên đều là người thuộc chủ nghĩa kim tiền. Đa số họ không chỉ cần nhu cầu vật chất cơ bản mà còn có nhu cầu tinh thần, ví dụ sự quan tâm, trân trọng, tình hữu nghị, sự nghiêm khắc, nhân cách, danh dự, thân phận, địa vị... Do vậy, người quản lí doanh nghiệp cần nhận thức được rằng, không phải động lực của tất cả nhân viên đều xuất phát từ tiền bạc và vật chất. Đối với nhiều nhân viên, "cơ hội học tập và phát triển", "cơ hội thăng tiến" đã trở thành yếu tố quan trọng khiến họ quyết định làm việc hay không làm việc ở công ty nào đó, và yếu tố này còn quan trọng hơn cả tiền lương.

Có rất nhiều người dám từ bỏ môi trường làm việc với mức lương cao để đến những nơi xa xôi

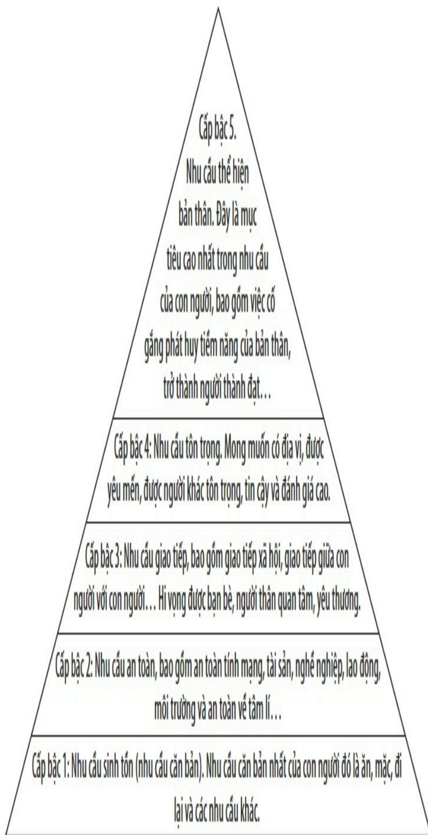
nghèo khó dạy học. Chúng ta cũng rất dễ thấy, một số bạn bè xung quanh mình, mặc dù mức lương không cao, nhưng nếu bạn nói rằng sẽ giới thiệu cho họ vào làm ở công ty có mức lương cao hơn, chưa chắc họ đã đồng ý. Ngoài tâm lí không muốn thay đổi chỗ làm, còn vì công việc hiện tại thích hợp với họ, được người nhà và bạn bè ủng hộ, môi trường công việc và không khí làm việc thân thiện hoặc họ được lãnh đạo coi trọng khiến họ không muốn chuyển việc. Tóm lại không phải là tiền lương giữ chân họ ở lại, mà còn do một số nguyên nhân khác.

Muốn là một người quản lí thành công, chúng ta cần có lòng đồng cảm. Chúng ta cần hiểu được con người là thế nào, mới hiểu được doanh nghiệp cần những nhân viên như thế nào.

Nhà tâm lí học nổi tiếng người Mĩ - Abraham Maslow trong cuốn sách *Học thuyết tâm lí học nhân văn* năm 1944 đã đưa ra lí luận về năm thứ bậc nhu cầu của con người. Hiểu được lí luận về năm thứ bậc nhu cầu con người của Maslow rất quan trọng đối với người quản lí doanh nghiệp. Trong môi trường quản lí doanh nghiệp hiện đại, nhân viên chính là lực lượng sản xuất đầu tiên của doanh nghiệp. Là người quản lí

doanh nghiệp, chúng ta cần thực hiện cơ chế khích lệ nhân viên có hiệu quả cao và mang tính thiết thực, đúng đắn, do đó cần tìm hiểu toàn bộ nhu cầu tâm lí của nhân viên để có thể đáp ứng nhu cầu của họ một cách thiết thực nhất.

Maslow chia nhu cầu của con người thành năm cấp bậc, từ thấp đến cao giống hình kim tự tháp như hình 2-1.


Cấp bậc 5.
Nhu cầu thể hiện
bản thân. Đây là mục
tiêu cao nhất trong nhu cầu
của con người, bao gồm việc cố
gắng phát huy tiềm năng của bản thân,
trở thành người thành đạt…
Cấp bậc 4: Nhu cầu tôn trọng. Mong muốn có địa vị, được
yêu mến, được người khác tôn trọng, tin cậy và đánh giá cao.
Cấp bậc 3: Nhu cầu giao tiếp, bao gồm giao tiếp xã hội, giao tiếp giữa con
người với con người… Hi vọng được bạn bè, người thân quan tâm, yêu thương.
Cấp bậc 2: Nhu cầu an toàn, bao gồm an toàn tính mạng, tài sản, nghề nghiệp, lao động,
môi trường và an toàn về tâm lí…
Cấp bậc 1: Nhu cầu sinh tồn (nhu cầu căn bản). Nhu cầu căn bản nhất của con người đó là ăn, mặc, đi
lại và các nhu cầu khác.

Hình 2-1: Năm cấp bậc nhu cầu

Căn cứ vào Lí thuyết nhu cầu của Maslow, kết hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp, chúng ta có thể tổng kết nhân viên đều có những nhu cầu sau:

1. Nhu cầu an toàn và sức khỏe. Con người hiện đại càng ngày càng coi trọng sự an toàn và sức khỏe, nếu không vì cuộc sống bức bách, hầu như tất cả mọi người đều không muốn làm công việc tổn hại đến sức khỏe của bản thân. Ở vị trí làm việc của mình, tất cả nhân viên đều hi vọng doanh nghiệp bảo đảm an toàn tính mạng và sức khỏe cho họ.

2. Nhu cầu tình cảm. Là con người, nhân viên đương nhiên không muốn ngày nào mình cũng phải đối mặt với người quản lí có bộ mặt lạnh băng và nghiêm khắc, khó gần. Họ hi vọng làm việc trong môi trường thoải mái, hi vọng mình được lãnh đạo và đồng nghiệp quan tâm. Đặc biệt khi gặp khó khăn, tâm lí của nhân viên sẽ trở nên yếu đuối, do đó họ càng cần sự quan tâm của doanh nghiệp.

3. Nhu cầu tôn trọng. Nhân viên không chỉ mong muốn nhận được sự tôn trọng của người quản lí

và đồng nghiệp, mà còn hi vọng các quyền lợi khác của mình cũng được tôn trọng. Doanh nghiệp cần để nhân viên thấy rằng địa vị xã hội, nhu cầu tinh thần, đãi ngộ vật chất... của họ cũng được tôn trọng.

Sự tôn trọng là chất kích thích khiến nhân viên tự tin và bộc lộ tinh thần hăng hái. Sự tôn trọng lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới sẽ tạo ra sức mạnh tinh thần lớn, giúp cho giữa các nhân viên trong doanh nghiệp trở nên gắn bó hơn, thúc đẩy việc hình thành sự đoàn kết gắn bó trong tập thể doanh nghiệp.

Chắc hẳn mọi người đều rất quen thuộc với câu nói "Thành quả của doanh nghiệp là kết quả nỗ lực của toàn thể nhân viên", về hình thức, người quản lí nói câu này rất tôn trọng nhân viên, nhưng khi đề cập đến lợi ích của từng nhân viên, người quản lí thường dùng lợi ích của cả tập thể để mượn cớ từ chối khen thưởng họ. Có lẽ bạn đã nhiều lần được nghe câu nói của lãnh đạo "Chúng tôi không thể ưu ái cho trường hợp của riêng bạn, nếu không các nhân viên khác sẽ tị nạnh, so bì", hoặc "Công ty đã có quy định như vậy, bạn không muốn làm thì có thể nghỉ việc, khi có nhiều người làm, chúng tôi lo gì không tìm được nhân viên giỏi". Lúc này, nhân viên sẽ nghĩ

"tôn trọng giá trị và vị trí của nhân viên" chỉ là khẩu hiệu giả dối của công ty mà thôi. Hiển nhiên, nếu người quản lí không đặt mình vào hoàn cảnh của nhân viên, hiểu và tôn trọng họ thì sẽ đưa ra những quyết định và phán đoán đi ngược lại với suy nghĩ của họ, hạ thấp sự tích cực, khiến lòng nhiệt tình của họ giảm xuống và họ sẽ coi công việc như một kiểu đối phó, làm việc vì tiền lương mà thôi. Cách khích lệ như vậy khiến cho tình trạng lười biếng, vô trách nhiệm của nhân viên tiếp tục xảy ra.

4. Nhu cầu phát triển và thể hiện bản thân. Nhân viên nào cũng có kế hoạch phát triển sự nghiệp và lí tưởng cá nhân, hơn nữa rất nhiều người muốn thông qua công việc để thực hiện mục tiêu này. Nếu doanh nghiệp có thể tạo điều kiện cho nhân viên, đáp ứng nhu cầu phát triển của họ, nhân viên sẽ rất hài lòng về doanh nghiệp. Ngoài ra, nhân viên muốn thực hiện giá trị của bản thân qua công việc, mong muốn cấp trên thừa nhận mình, đồng thời hi vọng doanh nghiệp tạo điều kiện làm việc cần thiết và môi trường làm việc tự do để bản thân họ có thể phát huy hết năng lực của bản thân. Đồng thời, nhân viên cũng rất để ý đến thành quả công việc của mình có được lãnh đạo, đồng nghiệp coi

trọng và thừa nhận hay không.

5. Nhu cầu cá nhân. Ví dụ: thứ mà một số nhân viên mong muốn nhất không phải là tiền lương, mà chính là thời gian làm việc tự do, thoải mái. Đối với họ, được làm việc tự do còn quan trọng hơn tiền bạc. Đương nhiên, một số nhu cầu của nhân viên cũng đi ngược lại chế độ của công ty, công ty có thể căn cứ vào tình hình cụ thể để quyết định có đáp ứng nhu cầu đó hay không.

Nhân viên có độ tuổi khác nhau, giai đoạn làm việc khác nhau lại có yêu cầu khác nhau. Ví dụ, theo điều tra, nhân viên từ 18~30 tuổi rất quan tâm đến "tiền lương" và "cơ hội học tập"; nhân viên từ 30~45 tuổi rất quan tâm đến "môi trường phát triển lâu dài" và "cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp"; nhân viên từ 45 tuổi trở lên không có nhu cầu học tập và thăng tiến, mà là chế độ hưu trí, bảo hiểm có tốt hay không. Tóm lại, nếu người quản lí doanh nghiệp không thu được hiệu quả khích lệ lí tưởng thì cần xem xét bản thân đã thực sự hiểu nhu cầu của nhân viên chưa, đặc biệt là nhu cầu về mặt tinh thần của họ.

II. NHƯỢC ĐIỂM VÀ TÍNH CỰC ĐOAN TRONG PHƯƠNG PHÁP KHÍCH LỆ TRUYỀN THỐNG

Người quản lí doanh nghiệp trước kia thường dùng biện pháp tiền lương, thăng chức, khen ngợi để khích lệ nhân viên. Nhưng hiện nay có rất nhiều quản lí doanh nghiệp phát hiện ra rằng, biện pháp khích lệ mà họ thường áp dụng không còn cho hiệu quả như mong muốn nữa. Tại sao lại như vậy? Có phải vì bây giờ nhân viên càng ngày càng “khó tính” không? Hay do người quản lí quá cứng nhắc? Hay do môi trường bên ngoài có sự thay đổi?

Theo tìm hiểu thì những yếu tố kể trên đều có những tác động ít nhiều. Thời đại đang thay đổi, nhân viên cũng đang thay đổi, vì vậy cách thức khích lệ của người quản lí cũng cần phải thay đổi. Nguyên nhân khiến cho biện pháp khích lệ truyền thống mất hiệu quả là vì những biện pháp đó tồn tại rất nhiều nhược điểm và tính cực đoan.

Biện pháp khích lệ truyền thống tồn tại những nhược điểm sau:

Thứ nhất, biện pháp khích lệ truyền thống thường dập khuôn máy móc và đơn điệu, không đạt hiệu quả cao đối với nhân viên.

Biện pháp khích lệ truyền thống thường áp dụng đối với tất cả mọi người, không phân biệt vị trí công việc, hiệu quả công việc nên thiếu sự mới mẻ, phong phú. Nhiều nhân viên là cán bộ lâu năm của công ty, đã quen với hình thức khích lệ như vậy, được khích lệ họ cũng không bất ngờ, không được khích lệ, họ cũng chẳng cảm thấy thiệt thòi, mất mát gì. Do đó biện pháp khích lệ truyền thống không có tác dụng kích thích với tất cả nhân viên. Khích lệ bằng tiền bạc không thể kích thích nhiệt tình làm việc của tất cả nhân viên, đặc biệt với những nhân viên có điều kiện kinh tế khá đầy đủ.

Thứ hai, hiệu quả thu được từ biện pháp khích lệ truyền thống có sự chênh lệch lớn, có lúc còn gây phản tác dụng.

Khích lệ bằng tiền bạc đối với nhân viên ở tầng lớp xã hội khác nhau, có mức thu nhập khác nhau thì họ sẽ có cảm nhận hoàn toàn khác nhau, hiệu ứng khích lệ cũng khác nhau. Hơn nữa, phần thưởng giống nhau nhưng đối với một nhân viên ở từng giai đoạn khác nhau lại có hiệu quả khích lệ khác nhau. Ví dụ, một cán bộ cốt cán có mức lương vài chục triệu mỗi tháng mà thưởng cho anh ta vài triệu khi đã hoàn thành công việc quan trọng và trước thời hạn thì không thể khích lệ anh ta làm việc chăm chỉ và cố gắng hơn. Vì giá trị mà người đó tạo ra lớn hơn gấp vài trăm lần so với phần thưởng vài triệu. Hơn nữa nếu những lần sau mà vẫn duy trì mức thưởng vài triệu thì hiệu quả khích lệ đối với nhân viên này hoàn toàn không có tác dụng. Càng về sau, anh ta sẽ càng cảm thấy thất vọng, chán nản. Nhưng nếu đối với một nhân viên bình thường thì mức thưởng vài triệu là một số tiền lớn và bất ngờ, có thể khiến anh ta cố gắng phấn đấu làm việc hơn.

Mặt khác, người quản lí doanh nghiệp quá coi trọng và khích lệ nhân viên bằng tiền bạc, vật chất sẽ làm cho những người được khích lệ nảy sinh tâm lí so sánh, tham lam hoặc ỷ lại, thậm chí tạo ra mối quan hệ căng thẳng, cạnh tranh giữa những người được

khích lệ, gây mất đoàn kết giữa các đồng nghiệp và không nâng cao thành tích của doanh nghiệp. Ví dụ, một số nhân viên lần đầu tiên được thưởng 2 triệu đồng, lần sau muốn được thưởng 5 triệu đồng, có thể họ sẽ không từ thủ đoạn nào. Cách làm duy nhất của một số quản lí doanh nghiệp khi không muốn nhân viên của mình chuyển sang công ty khác là tăng lương, tăng phúc lợi cho nhân viên, tuy nhiên họ không biết rằng, cách làm này sẽ đảo lộn chế độ lương thưởng của công ty, không những khiến công ty phải bỏ ra một số tiền lớn, mà còn khiến các nhân viên khác cảm thấy bất bình, không công bằng.

Thứ ba, biện pháp khích lệ truyền thống chỉ có hiệu quả ngắn, không có tác dụng lâu dài.

Biện pháp khích lệ bằng tiền bạc, vật chất chỉ có tác dụng trong thời gian ngắn và trong điều kiện nhất định, mặc dù hiệu quả nhanh và rõ rệt nhưng không thể áp dụng lâu dài. Ví dụ, người quản lí giao một nhiệm vụ quan trọng và lớn lao cho nhân viên của mình, hứa với họ rằng sau khi hoàn thành nhiệm vụ sẽ thưởng hậu hĩnh. Nhân viên nhận nhiệm vụ đó làm việc với tinh thần trách nhiệm cao nhất, tìm mọi cách

hoàn thành nhiệm vụ và thực hiện mục tiêu được giao, tuy nhiên sau khi họ hoàn thành nhiệm vụ, giao nộp cho cấp trên và nhận tiền thưởng thì nhiệt tình làm việc của nhân viên này cũng giảm sút rõ rệt. Một nhân viên nếu vì nhận được tiền thưởng nên mới làm việc hết sức mình, thì khi cấp trên không dùng tiền thưởng để khích lệ nữa, anh ta sẽ làm việc kém hiệu quả.

Cuối cùng, biện pháp khích lệ truyền thống chịu sự trói buộc của chi phí doanh nghiệp.

Tăng lương thưởng là cách khích lệ tốn kém và dễ bị khuếch đại, đối với doanh nghiệp, cách khích lệ này cuối cùng sẽ chịu sự trói buộc của chi phí, vì một doanh nghiệp không thể tăng tiền lương vô hạn đối với nhân viên; còn áp dụng cách khích lệ bằng thăng chức nhiều lúc chỉ có hiệu quả đối với một số nhân viên khát khao quyền lực, hơn nữa số lượng nhân viên được thăng chức và vị trí làm việc cũng rất có hạn.

III. ƯU ĐIỂM CỦA BIỆN PHÁP

KHÍCH LỆ BẰNG TINH THẦN

Những doanh nghiệp lớn sở dĩ phát triển và vững mạnh vì họ đạt được lợi nhuận khổng lồ, ổn định và có vốn văn hóa đa dạng, phong phú. Khi một doanh nghiệp có môi trường làm việc đoàn kết, tích cực thì doanh nghiệp đó nhất định sẽ thành công. Vài năm trước, tập đoàn Huawei đã từng xảy ra việc sa thải rất nhiều nhân viên, nếu nhìn từ bên ngoài, việc này sẽ có ảnh hưởng xấu đến tập đoàn. Nhưng trên thực tế, những người rời khỏi tập đoàn Huawei đều rất lưu luyến vì tập đoàn Huawei đã cho họ quá nhiều, thậm chí đã thay đổi cuộc sống của họ. Tập đoàn Cisco nổi tiếng cũng là doanh nghiệp điển hình về việc thu hút nhân tài và tạo ra nhiều nhân viên gắn bó với tập đoàn. Rất nhiều nhân tài nhanh chóng trưởng thành và phát triển ở tập đoàn này. Thực ra, những doanh nghiệp nổi tiếng đã biết nắm bắt được biện pháp khích lệ bằng tinh thần trong việc quản lí vào đào tạo nhân viên của mình.

Người quản lí giỏi thường hiểu rất rõ nhu cầu của nhân viên, biết khích lệ nhân viên, không những áp dụng biện pháp khích lệ bằng vật chất, mà còn khích lệ bằng tinh thần. Đối với những doanh nghiệp ngày

nay, khích lệ bằng vật chất là phải chịu chi phí cao, hiệu quả thấp, còn khích lệ bằng tinh thần là được hưởng chi phí thấp và hiệu quả cao.

Các biện pháp khích lệ bằng tinh thần có những ưu điểm sau đây:

Thứ nhất, khích lệ bằng tinh thần có thể áp dụng rộng rãi và phổ biến, có tác dụng đối với bất cứ nhân viên nào

Căn cứ vào lí thuyết phân cấp bậc nhu cầu của Maslow, con người ngoài nhu cầu sinh lí cơ bản, thì bốn nhu cầu còn lại đều đề cập đến nhu cầu tinh thần; cho dù là nhu cầu an toàn, nhu cầu giao tiếp, nhu cầu tôn trọng, hay nhu cầu ở cấp bậc cao nhất là thể hiện giá trị bản thân thì cũng đều có ở bất cứ người nào. Đương nhiên, một số nhân viên sẽ có nhu cầu mãnh liệt hơn ở một vài phương diện nào đó. Bất cứ nhân viên nào cũng đều hi vọng có môi trường làm việc hài hòa, ổn định; đều có nhu cầu giao tiếp, giao lưu tư tưởng với cấp trên, đồng nghiệp, được làm quen, kết giao với nhiều bạn; được quan tâm, coi trọng, tôn trọng, yêu thương và dựa dẫm, mong muốn được làm việc vui vẻ; hi vọng phát huy hết khả năng của mình,

hi vọng được thừa nhận và khẳng định trong công việc, hi vọng đạt được thành công trong sự nghiệp... Biện pháp khích lệ tinh thần chính là nhằm vào những nhu cầu này của nhân viên.

Thứ hai, khích lệ bằng tinh thần không cần bỏ ra chi phí cao, nhưng lại có thể đạt được hiệu quả tốt

Khi khích lệ bằng tinh thần, người quản lí doanh nghiệp không cần bỏ ra chi phí thành phẩm như tiền bạc và vật chất, mà chỉ cần dùng tình cảm chân thành, thái độ nhiệt tình và thời gian của mình.

Vinh dự là sự đánh giá cao nhất của tập thể, tổ chức đối với cá nhân hoặc tập thể nào đó, thể hiện cho sự khích lệ tinh thần đáp ứng được nhu cầu tự tôn, khích lệ con người phấn đấu vươn lên. Ai cũng có nhu cầu tâm lí muốn khẳng định bản thân và muốn đạt được vinh dự nào đó. Do đó, đối với một số nhân viên tiên tiến có biểu hiện xuất sắc, người quản lí cần làm tăng vinh dự của họ, đây là biện pháp khích lệ rất tốt. Nhưng điều cần chú ý là, khi khích lệ lòng vinh dự của nhân viên, tránh không chạy theo hình thức, cần ngăn chặn hình thức “ưu

tiên", "bốc thăm", "ưu tiên lãnh đạo", "ưu tiên nhân viên lâu năm"..., nếu không sẽ giảm tính hiệu quả của việc khích lệ bằng vinh dự, làm giảm tính tích cực của nhân viên.

Ví dụ

Tổng giám đốc công ty Suntory của Nhật, ông Shinjiro Torii là một nhà quản lí rất giỏi dùng biện pháp khích lệ tinh thần. Ông rất quan tâm đến nhân viên của mình. Có lần, Shinjiro Torii nghe nói cha của nhân viên Mayumi qua đời, mà nhân viên này mới vào làm việc cho công ty không lâu, nhưng ông đã cùng rất nhiều nhân viên trong công ty đến giúp đỡ anh lo tổ chức tang lễ. Sau tang lễ, ông còn gọi một chiếc xe taxi chở Mayumi và mẹ anh về nhà. Sau đó, do làm việc xuất sắc nên Mayumi được thăng chức giám đốc, đồng thời lập rất nhiều thành tích cho công ty. Anh rất cảm kích trước sự quan tâm và chăm sóc của ông Shinjiro Torii, do đó anh luôn hạ quyết tâm: Vì tổng giám đốc, anh nguyện toàn tâm toàn ý cống hiến công sức cả đời mình cho công ty.

Nếu tham khảo cơ chế khích lệ của một số doanh

nghiệp xuất sắc, chúng ta dễ nhận thấy rằng có thể mức lương bình quân của nhân viên trong những doanh nghiệp này không cao, nhưng doanh nghiệp vẫn thu hút và giữ được nhân tài, hơn nữa những nhân viên này còn tích cực cống hiến khả năng của mình giúp công ty phát triển. Đương nhiên, đó là vì biện pháp khích lệ bằng tinh thần đã phát huy hiệu quả vô cùng quan trọng. Nếu doanh nghiệp hiểu được nhu cầu trên nhiều phương diện, nhiều cấp bậc của nhân viên và khích lệ tinh thần của họ một cách thích hợp, khiến trong quá trình làm việc, nhân viên nhận được sự tôn trọng, hữu nghị, quan tâm và công nhận, thì sẽ thúc đẩy được sự tích cực và nâng cao lòng yêu nghề của nhân viên.

Thứ ba, hiệu quả khích lệ tinh thần mang tính lâu dài và bền vững

Người quản lí thực hiện biện pháp khích lệ có hiệu quả với nhân viên sẽ không thể hiện hiệu quả rõ rệt ngay từ ban đầu, tuy nhiên hiệu quả này không mất đi trong thời gian ngắn, mà tồn tại lâu dài, thậm chí thời gian càng dài, hiệu quả càng rõ rệt. Hơn nữa, sự khích lệ tinh thần căn bản có thể thúc đẩy tính tích cực của nhân viên, cải thiện trạng thái làm việc

lâu dài của họ.

Sau khi người quản lí hiểu rõ những ưu điểm của biện pháp khích lệ tinh thần, sẽ có ý thức xóa bỏ tư tưởng truyền thống là khích lệ bằng vật chất, mà khích lệ nhân viên bằng tinh thần nhiều hơn, khiến nhân viên nhiệt tình và có niềm tin vào công việc, cuối cùng giúp cho doanh nghiệp ổn định, phát triển.

Ví dụ

Công ty Foxboro của Mĩ chuyên sản xuất những thiết bị máy móc kĩ thuật cao. Trong những ngày đầu thành lập, công ty đã gặp khó khăn về việc cải tiến kĩ thuật. Khi tổng giám đốc công ty đang ngày đêm lo lắng, vắt óc suy nghĩ thì một kĩ sư đã bước vào phòng ông và nói rằng anh có cách giải quyết vấn đề khó khăn này. Tổng giám đốc nghe xong rất tán thành, muốn thưởng cho người kĩ sư này một món quà. Nhưng ông tìm khắp văn phòng mà không tìm được thứ gì thưởng cho anh ta. Cuối cùng, tổng giám đốc đã thưởng cho anh một quả chuối – bữa ăn đêm của ông. Vì đây là phần thưởng duy nhất mà ông tìm thấy lúc đó, nên người kĩ sư không hề để bụng, ngược lại còn rất cảm

động, vì cách làm của tổng giám đốc khiến anh cảm thấy rằng, điều quan trọng không phải là thưởng cái gì mà là tổng giám đốc muốn bày tỏ sự cảm kích của mình dành cho anh. Điều đó chứng tỏ rằng cố gắng của anh đã được thừa nhận, đồng thời cũng chứng tỏ tổng giám đốc rất ủng hộ thành ý và cách làm của nhân viên. Sau đó, công ty đã chế tạo ra ghim cài áo hình quả chuối vàng, dành tặng cho những nhân viên kĩ thuật có cống hiến lớn cho công ty.

Từ ví dụ trên có thể thấy, cách làm của vị tổng giám đốc trên ít nhất có hai ưu điểm: Thứ nhất là sau khi hành động của người kĩ sư đó được khẳng định, anh đã tiếp tục cống hiến và nỗ lực vì công ty; hai là tiếp tục coi ghim cài áo hình quả chuối vàng là tiêu chí khen thưởng, để các nhân viên khác biết rằng, chỉ khi nhân viên làm việc theo quy định của công ty và làm thật tốt mới được khen thưởng. Điều này chứng tỏ chế độ đãi ngộ và lãnh đạo công ty đều rất công bằng và đáng tin cậy. Ai cũng muốn được làm việc trong không khí đoàn kết, công bằng và mong muốn sự cố gắng của mình được khẳng định và công nhận; đồng thời mỗi người đều có ý thức cạnh tranh, hi vọng mình làm tốt hơn người khác.

Có nhân viên nào đó làm tấm gương, các nhân viên khác sẽ càng cố gắng phấn đấu để được khẳng định và khen ngợi.

Bài học

Trình độ tư tưởng quyết định trình độ năng lực, do đó người quản lí nên bắt đầu thay đổi tư duy quản lí của bản thân. Một số người quản lí dựa vào sự quan sát và phán đoán trực quan, hình thành suy nghĩ sai lầm về ấn tượng ban đầu, vì thế họ nên học cách nhìn nhận lại xem tư duy quản lí của mình có đúng không, quan sát việc quản lí của mình có hiệu quả không. Quản lí bằng biện pháp khích lệ là một bộ phận quan trọng trong việc quản lí nhân viên. Nếu người quản lí có thể thay đổi triệt để tư duy quản lí của mình, vận dụng biện pháp khích lệ tinh thần một cách đúng đắn, sẽ khiến cho trình độ quản lí và hiệu quả quản lí được nâng cao.

BÀI 2
KHÍCH LỆ CÓ HIỆU QUẢ CAO BẮT ĐẦU TỪ VIỆC QUẢN LÍ BẢN THÂN

I. NGƯỜI QUẢN LÍ CẦN TU DƯỠNG BẢN THÂN

Doanh nghiệp muốn thực hiện mục tiêu thu nguồn lợi nhuận lớn nhất thì cần có người lãnh đạo doanh nghiệp biết quản lí hiệu quả cao. Người quản lí doanh nghiệp không có tố chất cao, trình độ tu dưỡng không cao thì rất khó quản lí cấp dưới, không thể khích lệ cấp dưới một cách hiệu quả, cũng rất khó cổ vũ được tinh thần đoàn kết của cấp dưới. Từ góc độ trên có thể thấy, muốn tạo ra một tập thể đoàn kết, đầu tiên cần có một lãnh đạo giỏi.

Mách nhỏ

Thế nào là tố chất của người quản lí?

Tố chất người quản lí bao gồm trí tuệ bẩm sinh, tính cách, trình độ học vấn, cách cư xử, trách nhiệm công việc và khả năng dẫn dắt cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ, đạt lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội lớn nhất. Một người quản lí xuất sắc cần có phẩm chất đạo đức tốt, kiến thức sâu rộng, năng lực tổ chức giỏi, khả năng quyết đoán và tinh thần sáng tạo.

Tố chất và sự tu dưỡng tốt là yếu tố cần thiết của người quản lí giỏi, thậm chí quyết định sự thành bại của cả doanh nghiệp. Một người quản lí doanh nghiệp cần nâng cao những tố chất sau:

1. Phẩm chất đạo đức chính trị

Người quản lí doanh nghiệp cần xử lí mối quan hệ giữa nhà nước, doanh nghiệp và cá nhân, nắm vững các phương châm, chính sách của nhà nước. Về phương diện đạo đức cá nhân, người quản lí cần nâng cao sự giác ngộ tư tưởng của bản thân, loại bỏ quan điểm tự tư tự lợi của cá nhân, xây dựng quan niệm phục vụ vì doanh nghiệp, vì nhân viên, tích cực bảo vệ lợi ích của doanh nghiệp và nhân viên.

2. Khả năng tư duy

Người quản lí cần là người giỏi tư duy, có khả năng phản ứng nhanh, chính xác, có thể xem xét vấn đề xuất phát từ lợi ích lâu dài của doanh nghiệp, đồng thời có khả năng phân biệt tốt. Trong quá trình phát triển doanh nghiệp, người quản lí cần nắm vững phương hướng phát triển của doanh nghiệp, suy nghĩ các vấn đề doanh nghiệp sẽ gặp phải trong quá trình phát triển và đưa ra phương án giải quyết. Khi doanh nghiệp hoặc nhân viên gặp khó khăn, người quản lí doanh nghiệp không những cần có dũng khí giải quyết, mà còn cần có phương pháp giải quyết vấn đề. Ngoài ra, trong xã hội cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, người quản lí cần có khả năng sáng tạo để doanh nghiệp luôn đổi mới, phát triển và đi đến thành công.

3. Tu dưỡng tính cách

Là lãnh đạo của rất nhiều nhân viên, người quản lí cần có phẩm chất đạo đức tốt. Tính cách của người quản lí là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự thành bại của công việc quản lí. Một người quản lí thành công sẽ có những phẩm chất ưu tú như tự tin, khiêm tốn, chân thành, khoan dung, chịu được khổ cực... Trong đó, điểm quan trọng nhất là người quản lí cần nghiêm khắc yêu cầu bản thân thì mới có tư cách và sự uy nghiêm để quản lí nhân viên, nếu không nhân viên sẽ không tín phục. Người quản lí cần có yêu cầu nghiêm khắc với bản thân nhưng cũng nên có tấm lòng khoan dung, đại lượng với cấp dưới.

4. Trình độ kiến thức và kĩ năng làm việc

Kiến thức sâu rộng, đặc biệt là kiến thức chuyên ngành là một phần không thể thiếu được của người quản lí. Chỉ khi hiểu được kiến thức và kĩ năng chuyên ngành, người quản lí mới có thể giải quyết các vấn đề một cách linh hoạt, tránh mắc bệnh quan liêu. Ngoài ra, người quản lí có kiến thức chuyên ngành phong phú và kĩ năng chuyên nghiệp sẽ làm

tăng thêm uy tín của bản thân. Người quản lí không chỉ cần có con mắt nhìn xa trông rộng, khả năng quản lí chiến lược, mà còn cần có khả năng thực tế và tinh thần thực tế; trong công việc hàng ngày, không ngừng tìm hiểu, sáng tạo, kết hợp nhuần nhuyễn tinh thần thực tế và thái độ khoa học để làm việc.

5. Trình độ quản lí

Người quản lí cần có kiến thức quản lí chuyên nghiệp. Một điều quan trọng nữa là người quản lí cần xây dựng ý thức quan hệ công chúng (PR), không chỉ xây dựng hình tượng quan hệ công chúng tốt đẹp cho doanh nghiệp, mà còn cần xây dựng hình tượng cá nhân tốt cho người quản lí. Ngoài ra, người quản lí cũng phải có khả năng giao tiếp tốt - đây là một điều kiện quan trọng của người quản lí. Giỏi giao tiếp không chỉ là trình độ cơ bản cần có của người quản lí, mà còn là sự thể hiện cụ thể khả năng của người quản lí. Khả năng giao thiệp rộng giúp người quản lí có mối quan hệ tốt ở các ngành nghề, các lĩnh vực và ở mọi tầng lớp khác nhau, tạo nên mạng lưới quan hệ giao tiếp sâu rộng. Đây cũng chính là nguồn tài nguyên quan trọng rất hữu dụng đối với người quản lí. Có được nguồn tài nguyên

này, người quản lí sẽ càng thành công và thuận lợi hơn trong công việc.

Đương nhiên, việc rèn luyện và nâng cao trình độ của người quản lí không thể đạt được một sớm một chiều, mà cần tu dưỡng trong thời gian dài. Người quản lí nên rèn luyện bản thân trong công việc và cuộc sống, hình thành thói quen tốt. Tóm lại, muốn trở thành người quản lí xuất sắc, thực hiện được việc quản lí hiệu quả và khích lệ hiệu quả đối với tập thể và nhân viên thì việc đầu tiên là cần xây dựng và nâng cao trình độ tu dưỡng của bản thân, như vậy mới có thể tạo nên người quản lí xuất sắc và một doanh nghiệp đoàn kết, vững mạnh.

II. MUỐN QUẢN LÍ TỐT CẤP DƯỚI, TRƯỚC TIÊN CẦN QUẢN LÍ TỐT BẢN THÂN

Tác gia Jackson Browne đã từng nói: “Thiếu khả năng quản lí bản thân giống như con cá mực đi giày trượt băng. Nhìn nó có vẻ rất bận rộn, nhưng thực tế nó lại không rõ mình đang tiến về phía trước, lùi về phía sau hay đang đứng nguyên tại chỗ”. Quản lí bản thân rất quan trọng đối với mỗi người, đặc biệt là với người quản lí. Một người quản lí nếu không biết

quản lí bản thân, kiềm chế bản thân tốt, thì sẽ không có phương hướng rõ ràng, không có kế hoạch, nhiệm vụ và mục tiêu rõ ràng; Khi đứng trước nghiệp vụ và vấn đề phức tạp của doanh nghiệp sẽ tỏ ra lúng túng, không biết làm thế nào. Ngược lại, những người quản lí biết quản lí bản thân sẽ có phương hướng chính xác và kế hoạch rõ ràng. Chỉ khi có phương hướng chính xác và kế hoạch rõ ràng mới làm việc có trình tự và chuyên nghiệp, cho dù đối diện với sự việc và tình huống phức tạp cũng bình tĩnh giải quyết vấn đề nhanh chóng, hiệu quả.

Mách nhỏ

Quản lí bản thân là gì?

Quản lí bản thân chính là quản lí các phương diện của bản thân như mục tiêu, tư tưởng, tâm lí, hành động và tình cảm, chủ yếu bao gồm toàn bộ quá trình hành vi như tự tổ chức, tự kiềm chế, tự khích lệ, tự quyết...

Nhìn từ góc độ khác thì người quản lí doanh nghiệp muốn để cấp dưới tôn trọng, tín phục, phục tùng, việc đầu tiên không phải là yêu cầu cấp dưới làm thế nào, mà cần yêu cầu nghiêm khắc với bản thân, quản thúc và hạn chế bản thân. Người quản lí cần học cách quản lí bản thân thì mới có thể quản lí tốt cấp dưới và nhân viên. Có rất nhiều phương pháp để người quản lí tự quản lí bản thân:

Đầu tiên, người quản lí cần có nhận thức và đánh giá đúng về bản thân: Mình có tính cách như thế nào? Mình có sở trưởng gì? Mình có ưu điểm, khuyết điểm gì? Mình có cách làm việc như thế nào? Nhân sinh quan, giá trị quan của mình là gì? Mình có thái độ sống như thế nào? Lí tưởng của mình là gì? Đương nhiên, người quản lí cũng cần đánh giá một cách khách quan những đặc điểm của bản thân và kịp thời điều chỉnh. Chỉ có nhận thức và đánh giá đúng về bản thân, hiểu được các phương diện của bản thân thì mới có thể dựa vào tình hình thực tế của bản thân để có sự quản lí bản thân đúng đắn, tránh trong quá trình quản lí bản thân xuất hiện hành động sai trái, mù quáng, từ đó nâng cao hiệu quả quản lí bản thân, đảm

bảo trong việc quản lí bản thân bỏ ra chi phí thấp nhất nhưng lại được hưởng lợi ích cao nhất.

Thứ hai, người quản lí cần biết giám sát bản thân và cho phép người khác giám sát mình. Giám sát bản thân và người khác là một trong những biện pháp thực hiện quản lí bản thân có hiệu quả nhất. Giám sát bản thân yêu cầu chúng ta có thái độ tự kiểm điểm, yêu cầu nghiêm khắc về hành vi, lời nói của bản thân, ví dụ: Hôm nay mình có biểu hiện như thế nào? Có phạm lỗi không? Phạm những lỗi nào, nên khắc phục ra sao? Hôm nay mình có hoàn thành công việc hay không? Ngày hôm nay, nhiệm vụ của mình đã hoàn thành chưa?... Để người khác giám sát bản thân chính là sự bổ sung cần thiết đối với việc giám sát bản thân. Vì tư tưởng, tầm nhìn, năng lực, thời gian và sức khỏe của mỗi người có hạn, nên mỗi người đều có rất nhiều khuyết điểm mà bản thân không thể tự phát hiện ra được. Ngoài ra, có lúc, bản thân phạm lỗi nhưng lại không nhận ra, không nhìn rõ hoặc không muốn thừa nhận, lúc này, để người khác giám sát bản thân là rất quan trọng.

Thứ ba, người quản lí cần biết quản lí thời gian hiệu quả. Mọi người thường nói thời gian là tiền bạc,

thời gian là hiệu suất công việc. Là người quản lí doanh nghiệp, thời gian đặc biệt quan trọng. Nếu người quản lí biết vận dụng thời gian, sẽ nâng cao được hiệu suất quản lí bản thân. Quản lí thời gian trên thực tế chính là cố gắng tận dụng thời gian có hạn của bản thân để hoàn thành công việc nhiều hơn. Thời gian là thứ công bằng nhất, bạn đầu tư cái gì sẽ nhận được cái đó: Dành càng nhiều thời gian đầu tư vào quản lí doanh nghiệp, bạn sẽ tạo ra càng nhiều thành tích; đầu tư vào việc quan hệ công chúng mới dệt được mạng lưới quan hệ giao tiếp rộng rãi. Do vậy, người quản lí khi tiến hành quản lí bản thân, cần học cách vận dụng thời gian hiệu quả.

Thứ tư, người quản lí cần biết quản lí tình cảm của bản thân. Tình cảm của con người thường không ổn định, đương nhiên người quản lí cũng không ngoại lệ. Đối với người quản lí, tình cảm không ổn định và tiêu cực sẽ ảnh hưởng không tốt đến việc quản lí. Do vậy, người quản lí cần hình thành thói quen điều chỉnh tình cảm của mình một cách tự giác và có ý thức, thông qua việc kiềm chế tình cảm trong cuộc sống và công việc để quản lí tình cảm của bản thân. Có rất nhiều cách điều chỉnh tình cảm, có thể là ám thị tâm lí, có thể là một câu

nói hoặc một hành động của người khác, cũng có thể là một động tác nhỏ của bản thân. Tóm lại, chỉ cần đó là phương pháp có thể thay đổi nhanh chóng cảm xúc của bản thân thì người quản lí nên thử làm. Ví dụ khi tâm trạng đang bị kích động, có thể ra ngoài đi dạo, uống một tách trà hoặc cà phê, những việc làm nhỏ này sẽ giúp nhanh chóng cải thiện và điều chỉnh tâm trạng.

III. DÙNG CHÍNH BẢN THÂN MÌNH ĐỂ KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN

Một người quản lí xuất sắc là người có tấm lòng và khí chất lãnh đạo. Nhiều người chọn làm việc ở một công ty nào đó là do người quản lí. Người quản lí này có sức hút đặc biệt, sức hút này thể hiện ở phong cách và phương pháp làm việc cũng như ứng xử, đồng thời thể hiện ở khả năng quyết đoán và trí tuệ. Doanh nhân Lí Gia Thành trong một bài diễn thuyết đã nhắc đến sự khác biệt giữa lãnh tụ và người quản lí. Ông nói: “Tôi thường hỏi bản thân rằng mình

muốn làm người quản lí hay làm lãnh tụ? Thông thường, làm người quản lí sẽ đơn giản hơn nhiều, vì quyền lực của người quản lí xuất phát từ địa vị, cơ hội hoặc sự cố gắng, kiến thức chuyên ngành; còn làm lãnh tụ sẽ khó khăn hơn, phức tạp hơn, sức mạnh của bạn cần xuất phát từ sức hút và sức hiệu triệu của bản thân. Lãnh tụ lãnh đạo quần chúng, để người khác cam tâm tình nguyện làm việc cho mình. Còn người quản lí chỉ biết chi phối quần chúng, khiến họ cảm thấy mình thật nhỏ bé."

Là một người quản lí doanh nghiệp, nếu bản thân có phẩm chất đạo đức tốt, hành động và lời nói đúng đắn, có trình độ kĩ thuật cao và đối xử thân thiện với nhân viên... thì người quản lí đó đã có sức hút và tầm ảnh hưởng vô hình. Khi có sức mạnh vô hình này, người quản lí thường không cần quản lí nghiêm khắc cũng có sức thu hút nhân viên, khiến nhân viên tự giác tuân thủ và phục tùng mệnh lệnh của mình.

Đối với một doanh nghiệp, người lãnh đạo chính là động lực. Trình độ và sức hút của người quản lí doanh nghiệp luôn có liên quan trực tiếp đến thái độ làm việc, hiệu suất công việc, tình cảm trong công việc của nhân viên và hiệu quả làm việc của cả tổ

chức, tập thể. Đứng ở góc độ của doanh nghiệp hiện nay có thể thấy, một doanh nghiệp có thành tựu xuất sắc hay không đầu tiên phải kể đến phẩm chất tư tưởng, trình độ học vấn của người quản lí. Nếu người quản lí chăm chỉ, chính trực, đối xử chân thành với mọi người và được tôn trọng thì sẽ trở thành động lực lớn cho nhân viên tự giác làm việc chăm chỉ.

Ví dụ

Matsushita Konosuke, người quản lí tập đoàn Matsushita với hơn 500 doanh nghiệp con, lớn mạnh nổi tiếng khắp toàn cầu chính là người biết vận dụng sức thu hút của bản thân để khích lệ nhân viên.

Matsushita Konosuke là một người lãnh đạo rất nghiêm khắc với bản thân. Một lần, vì đến công ty muộn 10 phút, ông đã nghiêm khắc tự phạt. Trước đó, Matsushita đã đặt ra quy định trước toàn thể nhân viên trong công ty nhằm quản thúc và yêu cầu nghiêm khắc hơn với bản thân, ông nói: "Bắt đầu từ năm nay, tôi hạ quyết tâm không đi làm muộn. Nếu tôi đến muộn, cho dù là nguyên nhân gì sẽ bị phạt giống như các nhân viên khác". Nhưng không lâu

sau đó, Matsushita lại đi làm muộn.

Sau việc này, ông đã đứng trước toàn bộ nhân viên kiểm điểm bản thân. Ông nói: "Ngày hôm đó, từ sáng sớm tôi đã đến trạm xe buýt.... Lúc đầu tôi đã chờ xe tới, nhưng đợi mãi, hơn nửa tiếng trôi qua mà chẳng thấy xe đâu. Thấy thời gian không còn sớm nữa, tôi đành đi tàu điện, nhưng khi tàu điện sắp chạy, tôi lại nhìn thấy xe đến đón. Do đó, tôi nhanh chóng xuống tàu và đi xe. Mặc dù xe ô tô chạy rất nhanh, nhưng khi bước vào công ty, tôi mới giật mình phát hiện ra: Ôi, vẫn không kịp, mình đã đi muộn 10 phút!".

Tiếp đó, Matsushita nói: "Năm đầu tiên này có ý nghĩa rất đặc biệt với công ty, là năm quan trọng để công ty chúng ta phát triển, tôi rất hi vọng mình là tấm gương cho các bạn noi theo, nhưng ngay ngày đầu tôi đã phạm lỗi. Nếu truy cứu nguyên nhân thì tôi không thể chối cãi rằng do mình quá sơ suất. Do đó, tôi cảm thấy rằng mình cần chịu trách nhiệm này trước toàn thể nhân viên. Bây giờ tôi xin công bố tên của những nhân viên có liên quan đến việc này, mỗi người bị trừ một tháng lương. Còn đối với riêng tôi, với trách nhiệm là chủ tịch Hội đồng

quản trị, do giám sát không nghiêm, quản lí không tốt nên tiền lương và tiền thưởng tháng này của tôi cũng bị cắt, coi đó là cách xử phạt với bản thân!”

Matsushita làm như vậy không những không làm hạ thấp uy tín của mình, mà còn có được sự tôn trọng và tin cậy của nhân viên. Hành động này của Matsushita đã ảnh hưởng và thu hút nhân viên, khích lệ họ cố gắng làm việc và yêu nghề hơn.

Người quản lí doanh nghiệp cần biết phát huy sức hút của bản thân, dùng sức hút đó ảnh hưởng tốt đến nhân viên, khích lệ nhân viên. Muốn làm được điều này, người quản lí cần thực hiện những điều sau:

1. Lấy mình làm gương. Người quản lí nếu có tố chất tốt, tự giác đặt ra các quy tắc và thực hiện những quy tắc đó, sẽ có được sự tôn trọng và phục tùng của cấp dưới. Nếu người quản lí tôn trọng kỉ luật, lấy mình làm gương, sẽ tạo ra sức ảnh hưởng lớn, vô tình khích lệ nhân viên. Đặc biệt khi doanh nghiệp gặp khó khăn, thất bại và thách thức, người quản lí nên đứng ra làm gương cho nhân viên, dùng hành động thực tế khích lệ nhân viên, như vậy mới khích lệ hiệu quả ý chí của nhân viên, để mọi người

cùng nhau khắc phục khó khăn, thất bại, vượt qua mọi trở ngại.

2. Dùng phẩm chất đạo đức tốt đẹp để đối xử với mọi người. Người quản lí có phẩm chất đạo đức tốt đẹp, lòng khoan dung và tài năng, học thức uyên bác thì mới thể hiện được khả năng hiệu triệu và sức ảnh hưởng lớn, nhận được sự tin cậy, ngưỡng mộ của nhân viên. Người quản lí không nên dùng chế độ quản lí lạnh lùng, cho dù nhân viên có phạm lỗi nào đó, cũng nên cố gắng dùng khả năng ảnh hưởng của bản thân để thuyết phục, cảm hóa nhân viên.

3. Chân thành đối xử với mọi người. Người quản lí cần cố gắng tạo ra môi trường làm việc hài hòa, thân thiện, để mỗi nhân viên đều cảm thấy thoải mái, phát huy sự tích cực nhiệt tình đối với công việc của mình. Muốn làm được điều này, người quản lí cần có thái độ bình đẳng, tôn trọng, quan tâm và yêu mến nhân viên, để nhân viên cảm nhận được thái độ chân thành của lãnh đạo. Người quản lí cũng cần gần gũi, quan tâm, trò chuyện chân thành với nhân viên, đồng thời kịp thời phát hiện vấn đề và giải quyết mọi vấn đề, khích lệ tinh thần trách nhiệm và lòng yêu nghề của nhân viên.

4. Công bằng, liêm chính. Phẩm chất quang minh chính đại là tiêu chuẩn đánh giá sức ảnh hưởng của người lãnh đạo. Người quản lí cần giữ được hình tượng công bằng, liêm khiết, như vậy mới tạo được không khí cạnh tranh công bằng và đoàn kết hợp tác trong công ty. Người quản lí khi quản lí doanh nghiệp, cần có phẩm chất quang minh lỗi lạc, công tư phân minh, công bằng khách quan, đặc biệt khi đề cập đến lợi ích của mình càng cần thực tế, đúng đắn.

Quyền lực hữu hình mặc dù có thể nhìn thấy, sờ thấy, nhưng lại có sức mạnh hữu hạn; sức ảnh hưởng vô hình, mặc dù không nhìn thấy, sờ thấy, nhưng có sức mạnh vô hạn. Người quản lí doanh nghiệp cần nhớ rằng: Quyền lực không giống với sức ảnh hưởng, không nên chỉ biết dùng quyền lực khích lệ nhân viên, mà còn phải biết dựa vào sức ảnh hưởng của mình để cảm hóa nhân viên, dùng tầm ảnh hưởng của mình khích lệ nhân viên.

Bài học

Người quản lí luôn là tấm gương cho nhân viên noi theo, như vậy tập thể

công ty mới tạo ra hiệu quả công việc cao. Chỉ có quản lí hiệu quả mới có thể khích lệ nhân viên, mới tạo ra tập thể đoàn kết, làm việc hiệu quả. Muốn xây dựng tập thể vững mạnh, trước tiên cần thực hiện phương pháp quản lí bản thân thật tốt.

BÀI 3
THỰC HIỆN LUÔN TỐT HƠN LỜI HỨA

I. BỐN PHẨM CHẤT NGƯỜI QUẢN LÍ CẦN RÈN LUYỆN

Jack Welch là một doanh nhân nổi tiếng thế giới, giám đốc tập đoàn điện tử GE - Mĩ, được coi là một trong những nhà lãnh đạo tài ba. Trong điều kiện

kinh doanh của doanh nghiệp tốt như vậy, ông vẫn không ngừng sáng tạo và điều chỉnh chế độ, cơ cấu tổ chức của công ty, cho đến khi công ty bước trên con đường phát triển ngành công nghiệp điện tử hàng đầu thế giới. Cách làm của ông không chỉ đi trước thời đại, mà còn ảnh hưởng và tác động đến sự phát triển của xã hội nước Mĩ lúc đó.

Là một nhà quản lí xuất sắc, người quản lí cần có "uy quyền" nhất định, bảo đảm công việc quản lí được chấp hành nghiêm chỉnh, khiến cho việc quản lí hiệu quả và thúc đẩy mục tiêu thành tích của doanh nghiệp. Nhưng một số người quản lí doanh nghiệp chỉ có "quyền", chứ không có "uy" ... Không có uy tín, uy nghiêm, uy lực, người quản lí sẽ không thể tiến hành triển khai công việc quản lí một cách thuận lợi, cho dù có triển khai thì hiệu quả cũng rất thấp.

Một người quản lí doanh nghiệp cần xem xét bốn vấn đề sau:

Thứ nhất, trong doanh nghiệp có thường xuyên xảy ra những việc sau đây không: Nhân viên không nghe lời, không muốn nghe lời, thậm chí lãnh đạo có nói cũng không tác dụng?

Thứ hai, có những lúc nhân viên không muốn chấp hành hoặc không làm đúng chức trách của mình?

Thứ ba, có phải một số nhân viên muốn làm tốt việc của họ, làm những công việc với mục tiêu và thử thách cao hơn nhưng bạn lại làm họ nản chí?

Thứ tư, có phải có lúc nhân viên không muốn gắn bó với bạn? Khi doanh nghiệp gặp khó khăn, thất bại, nhân viên có muốn bỏ việc không, có muốn cùng bạn vượt qua khó khăn không?

Những điều này thực tế phản ánh một số vấn đề trong cách quản lí của người quản lí doanh nghiệp. Nếu trong quá trình quản lí, chúng ta gặp phải những vấn đề này, chứng tỏ trình độ quản lí của chúng ta còn có không gian phát triển. Đối với bốn vấn đề trên, người quản lí cần tiến hành rèn luyện bản thân trong bốn phương diện sau mới có thể nâng cao trình độ quản lí của mình.

1. Rèn luyện "khả năng tín nhiệm"

Tự hỏi bản thân: Mình có đáng để nhân viên tín

nhiệm không? Mình có đáng để nhân viên trong công ty tin cậy không?

Mức độ tin tưởng của nhân viên vào người quản lí quyết định bởi yếu tố họ có chấp hành, hoặc chấp hành như thế nào mệnh lệnh của lãnh đạo. Muốn có được sự tín nhiệm của nhân viên, cần thực hiện biện pháp "Lời nói phải có uy tín, làm việc phải có hiệu quả", có lỗi bị phạt, có công được thưởng. Do sự tín nhiệm xuất phát từ hai bên, nên đầu tiên, người quản lí cần tin tưởng nhân viên, như vậy mới được nhân viên tín nhiệm. Ngoài ra, cố gắng để nhân viên hiểu được mục tiêu của doanh nghiệp và cùng nhân viên chia sẻ thông tin, đây là biện pháp quan trọng để giành được sự tín nhiệm của nhân viên.

2. Rèn luyện "tinh thần trách nhiệm"

Tự hỏi bản thân: Mình có thể gánh vác trách nhiệm trong thời điểm quan trọng không?

Người quản lí dũng cảm gánh vác trách nhiệm là sự thể hiện quan trọng năng lực quản lí, cũng là yếu tố quan trọng quyết định nhân viên có phục tùng sự quản lí của lãnh đạo hay không. Khi chiến lược,

phương châm của bản thân gặp trục trặc, người quản lí cần dũng cảm thừa nhận sai lầm, gánh vác tổn thất. Nhân viên trong quá trình làm việc để xảy ra vấn đề, người quản lí cũng không nên đổ hết trách nhiệm lên nhân viên, mà cần gánh vác cùng với họ. Đặc biệt khi doanh nghiệp gặp khó khăn, thách thức, người quản lí càng nên dũng cảm gánh vác, dẫn dắt nhân viên cố gắng phấn đấu, chứ không được trốn tránh. Khi chúng ta làm được những điều này, nhân viên sẽ gắn bó với công việc và phục tùng sự quản lí của lãnh đạo.

3. Rèn luyện "sức ảnh hưởng"

Tự hỏi bản thân: Mình có sức ảnh hưởng thế nào trong thời điểm quan trọng?

Giáo sư Paul Hersey – chuyên gia nghiên cứu về thuật lãnh đạo nói rằng: "Khả năng lãnh đạo chính là sức ảnh hưởng". Sức ảnh hưởng thể hiện tập trung ở trình độ quản lí của người quản lí doanh nghiệp. Người quản lí muốn có sức ảnh hưởng lớn trong nhân viên thì họ cần có tư duy độc lập, biết phán đoán các vấn đề phức tạp, trong các lĩnh vực chuyên ngành cần có nền tảng thực tế và kĩ năng nhanh nhạy, lời

nói có uy quyền. Ngoài ra, họ còn cần có nghị lực kiên định, trong thời khắc quan trọng vẫn giữ thái độ dũng cảm và bình tĩnh. Ở một mức độ nào đó, sức ảnh hưởng của người lãnh đạo chính là sức mạnh của "tấm gương". Khi đã có khả năng lãnh đạo xuất sắc, người quản lí sẽ dễ dàng được nhân viên thừa nhận.

4. Rèn luyện "lòng đồng cảm"

Tự hỏi bản thân: Trong doanh nghiệp, nhân viên đã đối xử với mình như thế nào? Nhân viên có coi mình là một người khó gần? Nếu doanh nghiệp gặp khó khăn, nhân viên có muốn ở lại cùng mình vượt qua khó khăn không?

Muốn tạo nên một tập thể đồng tâm hiệp lực, xây dựng môi trường đoàn kết, tôn trọng hợp tác lẫn nhau, cần thống nhất mục tiêu của các nhân viên và mục tiêu của doanh nghiệp, đáp ứng các nhu cầu của nhân viên, đặc biệt là nhu cầu tinh thần, cần để nhân viên có cảm giác thân quen, gắn bó và có ý thức làm chủ. Tóm lại, nếu chúng ta muốn nhân viên coi doanh nghiệp là một gia đình lớn đoàn kết, yêu thương thì "những thành viên trong gia đình" cũng cần cùng gia đình này vượt qua khó khăn, đối

mặt với mọi thách thức.

Đương nhiên, rèn luyện tố chất của người quản lí cần quá trình lâu dài, gian khổ. Tỉ phú Đài Loan - Vương Vĩnh Khánh khi còn sống đã cho rằng: Chẳng có công việc nào hoàn hảo, do đó công việc nào cũng có không gian để hoàn thiện, phát triển. Quá trình rèn luyện của người quản lí cũng như vậy. Điều quan trọng là chúng ta vừa tích cực làm công việc quản lí, vừa phải tổng kết các kinh nghiệm quản lí thực tế để bản thân làm tốt hơn.

II. NÂNG CAO MỨC ĐỘ TÍN NHIỆM CỦA NGƯỜI QUẢN LÍ

Rèn luyện sự tín nhiệm là nội dung quan trọng đối với người quản lí. Tín nhiệm là nền tảng xây dựng khả năng đoàn kết của tập thể. Sự tín nhiệm vừa có thể giúp loại bỏ những mâu thuẫn trong nội bộ, lại vừa có thể giúp doanh nghiệp vận hành có hiệu quả. Ngược lại nếu trong một tập thể, các thành viên của tập thể không tín nhiệm lãnh đạo, thì tập thể đó không thể có khả năng đoàn kết và sức cạnh tranh

cao, cũng không thể tạo ra thành tích kinh doanh tốt.

Trong một doanh nghiệp, bất cứ người quản lí xuất sắc nào cũng cần xây dựng sự tín nhiệm của nhân viên đối với mình, tạo nên một tập thể văn hóa coi sự tín nhiệm là nền tảng. Nhưng trong thực tế, nhiều nhà quản lí lại thường xuyên gặp phải vấn đề: Mức độ tín nhiệm giữa các nhân viên không cao và mức độ tín nhiệm giữa nhân viên với tầng lớp quản lí cũng thấp.

Sự tín nhiệm có liên quan đến rất nhiều yếu tố. Tại sao nhân viên làm việc với bạn nhiều năm như vậy mà họ lại không tin tưởng bạn? Là người quản lí, tại sao tất cả nhân viên trong công ty đều không tin tưởng bạn? Tại sao khi bạn đưa ra một vài hình thức khen thưởng, nhân viên lại nhìn bạn với ánh mắt hoài nghi?

Một số quản lí sùng bái thuyết “Hậu hắc học”, dùng quyền uy quản lí nhân viên. Cách lãnh đạo này thường không được nhân viên tín nhiệm. Một số quản lí thường xuyên nói lời không giữ lời, không thực hiện lời hứa của mình khiến cho nhân viên cảm

thấy mình bị "coi thường" nên đương nhiên không còn tin tưởng quản lí.

Theo nghiên cứu, nhân viên mất tín nhiệm vào người quản lí là do ba nguyên nhân sau: Khả năng của người quản lí, phẩm chất đạo đức và kinh nghiệm giao tiếp của người quản lí. Do vậy, muốn nâng cao mức độ tín nhiệm của người quản lí trong tập thể doanh nghiệp, người quản lí cần chú ý:

Năng lực: Tố chất, trình độ của một số quản lí còn kém, không phân biệt được rõ nhân viên xuất sắc, nhân viên bình thường và nhân viên kém. Muốn có năng lực tốt, người quản lí cần tích lũy kinh nghiệm và không ngừng nâng cao trình độ của bản thân. Người quản lí xuất sắc cần nhận ra bản chất của từng người, có khả năng quan sát và dũng cảm lôi kéo nhân tài. Năng lực là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự tín nhiệm của nhân viên đối với người quản lí. Nếu năng lực của người quản lí kém, thậm chí ảnh hưởng đến việc hoàn thành mục tiêu thì nhân viên sẽ không thể tín nhiệm họ. Tài năng quản lí của người quản lí bao gồm khả năng xây dựng tập thể, khả năng quyết sách, khả năng dùng người, khả năng ứng biến... đều trực tiếp ảnh hưởng đến sự tín nhiệm

của nhân viên.

Phẩm chất: Người quản lí doanh nghiệp cần có quyền lực tuyệt đối và phẩm chất tốt. Đối với nhân viên, phẩm chất của người quản lí như chính trực, công bằng, thành thật, giữ lời hứa... là điều quan trọng nhất, chính những điều này làm nên sự tín nhiệm của nhân viên đối với người quản lí.

Ví dụ

Giống như nhiều doanh nghiệp trong giai đoạn lập nghiệp, nhiều năm trước, tập đoàn máy tính Lenovo cũng gặp phải rất nhiều khó khăn. Lúc đó có một sự kiện vô cùng quan trọng thử thách nhà sáng lập tập đoàn Lenovo - ông Liễu Truyền Chí. Năm 1988, tập đoàn Lenovo lần đầu tiên thực hiện phương pháp kinh doanh mua bán theo hợp đồng. Căn cứ vào chính sách khích lệ của doanh nghiệp, những giám đốc kinh doanh có doanh số bán hàng cao nhất cuối năm sẽ được thưởng hơn 6.000 nhân dân tệ. Vào thời đó, đây là số tiền khổng lồ. Nhưng theo chính sách lúc đó, doanh nghiệp phát phần thưởng phải trả tiền thuế gấp ba lần tiền thưởng. Liễu Truyền Chí gặp áp lực lớn, ông cần cân nhắc

xem có nên thưởng không. Nếu không thưởng cho nhân viên thì tức là công ty nói lời không giữ lời, nhân viên sẽ không còn tín nhiệm lãnh đạo công ty. Còn nếu thưởng thì số tiền này quá lớn đối với tập đoàn Lenovo, có thể khiến tập đoàn bị ảnh hưởng. Cuối cùng, Liễu Truyền Chí vẫn quyết định dùng chi phiếu đổi tiền nhân dân tệ và thưởng cho nhân viên.

Tập đoàn Lenovo có quy định "Nhân viên đi chậm trên một phút sẽ bị phạt". Mặc dù rất nhiều doanh nghiệp có chế độ chuyên cần tương tự, nhưng những doanh nghiệp có cách làm giống tập đoàn Lenovo lại rất ít. Chế độ này khi đi vào thực hiện cần có người lãnh đạo làm gương. Nhân viên đầu tiên bị phạt trong tập đoàn Lenovo chính là người lãnh đạo cấp cao nhất của Liễu Truyền Chí. Lúc đó, Liễu Truyền Chí rất lo lắng, ông nói với vị lãnh đạo cấp cao của mình: "Xin lỗi, nhưng ngài đã bị phạt, hôm nay ngài phải phạt đứng ở đây, buổi tối tôi sẽ đến nhà ngài để ngài phạt tôi".

Đối với người quản lí, "nói lời phải giữ lời", nói được thì phải làm được, đó là nền tảng quan trọng để người quản lí xây dựng sự uy tín của bản thân.

Kinh nghiệm giao tiếp: Sự tín nhiệm lẫn nhau giữa người quản lí và nhân viên là yếu tố quan trọng để nhân viên tín nhiệm người quản lí. Sự trải nghiệm này không những tạo điều kiện để nhân viên đánh giá năng lực, phẩm chất của người quản lí, mà còn là quá trình hình thành sự tín nhiệm của bản thân. Thông thường, đối với người quản lí có tài năng và phẩm chất tương đồng, sau khi được tiếp xúc, làm việc, nhân viên sẽ tín nhiệm nhiều hơn. Điều này nhắc nhở người quản lí cần tăng cường tiếp xúc với nhân viên, tạo cơ hội để mọi người tìm hiểu lẫn nhau.

III. NHẬN BIẾT ĐÚNG ĐẮN CÁ TÍNH CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO VÀ CÁ TÍNH CÁ NHÂN CỦA BẢN THÂN

Là người quản lí, trong công việc, chúng ta cần thể hiện được phong độ lãnh đạo, thể hiện khả năng lãnh đạo xuất sắc của mình. Cụ thể là chúng ta cần nói năng và hành động chín chắn, đúng mực, có quyết định dứt khoát, đưa ra mệnh lệnh kịp thời và có sức ảnh hưởng. Khi khen ngợi nhân viên có thể làm nhân viên cảm thấy tự hào, khi phê bình nhân viên phải khiến nhân viên cảm phục. Hành động của chúng ta khiến cấp trên tín nhiệm, cấp dưới phục

tùng. Tóm lại, người quản lí cần có "khí chất" lãnh đạo.

Tuy nhiên, một người quản lí có "khí chất" cần biết phân biệt cá tính của người lãnh đạo và cá tính cá nhân của bản thân. Là lãnh đạo, khi làm công việc quản lí cần nghiêm túc, dứt khoát, chí công vô tư, không tính toán tiểu tiết. Nhưng người quản lí cũng là con người, nếu lúc nào cũng tỏ ra oai phong, vô tình sẽ tạo khoảng cách giữa bản thân với nhân viên. Vào những ngày lễ tết, nghỉ ngơi, người quản lí có thể trút bỏ "sự uy nghiêm" của mình để gần gũi, hòa đồng hơn với cấp dưới. Trong các hoạt động văn hóa, văn nghệ của công ty, người quản lí có thể tăng cường hoạt động tập thể, giao lưu tình cảm, bộc lộ tính cách gần gũi thân thiết của mình. Hòa đồng chứ không hòa tan, người lãnh đạo cần để mọi người biết rằng: Trong công việc, bạn là người rất quy tắc, nghiêm khắc; nhưng ngoài công việc, bạn có thể trở thành bạn bè với nhân viên.

Đương nhiên, cá tính của bản thân bạn thể hiện ở mức độ nào còn tùy thuộc vào bạn đang làm trong doanh nghiệp gì và phong cách của mọi người trong doanh nghiệp đó như thế nào.

Mục đích của lời khuyên này là muốn người làm lãnh đạo và người quản lí như bạn có thể hòa đồng được với đồng nghiệp, bạn bè, để mọi người quen với những hình tượng khác nhau của bạn- hình tượng của bạn trong công việc và hình tượng của bạn ngoài công việc. Điều này rất có lợi trong việc tăng cường quản lí, tìm hiểu các biểu hiện của nhân viên, hoàn thiện chế độ quy định của công ty và bồi dưỡng tinh thần đoàn kết tập thể.

IV. KINH NGHIỆM QUẢN LÍ CỦA LÍ GIA THÀNH

Lí Gia Thành là người lập nghiệp thành công từ trong khó khăn, gian khổ, là một doanh nhân thấm nhuần quan niệm quản lí hiện đại. Cách nghĩ và cách làm của ông được lan truyền rộng rãi trong giới doanh nghiệp, thành công của ông chính là những bài học lớn cho chúng ta.

Quản lí bản thân có tĩnh có động

Lí Gia Thành cho rằng, muốn trở thành người

quản lí giỏi, nhiệm vụ đầu tiên là quản lí bản thân, trong thế giới thiên biến vạn hóa, cần biết mình là ai, biết mình muốn điều gì và xây dựng sự tôn nghiêm cho mình.

Lí Gia Thành nói, quản lí bản thân chính là sự quản lí ở trạng thái tĩnh. Trong giai đoạn khác nhau của cuộc sống, cần thường xuyên tự hỏi mình: Mình có mong ước gì? Mình có ước mơ vĩ đại, nhưng mình có hiểu thế nào là sự nhiệt tình có kiềm chế không? Mình có quyết tâm phấn đấu, nhưng mình có dũng khí đối diện với nỗi sợ hãi không? Mình có niềm tin, có cơ hội, nhưng có đủ trí tuệ không? Mình tự tin có năng lực hơn người, nhưng có khả năng và niềm tin đối diện với thuận lợi, khó khăn không?

Năm 14 tuổi, khi còn là một cậu bé nghèo, Lí Gia Thành đã có phương pháp quản lí bản thân rất đơn giản: Đó là ông yêu cầu bản thân phải kiếm được số tiền nuôi cả gia đình. Ông biết rằng nếu không có kiến thức sẽ không thay đổi được vận mệnh, không có tiền sẽ không thể thực hiện ước mơ. Lí Gia Thành không muốn dùng đôi cánh bằng sáp để bay lên như Icarus trong thần thoại Hi Lạp để rồi cuối cùng có kết cục thảm hại. Vì vậy một mặt ông kiên trì vai trò của

mình, dù lúc đó bản thân ông chỉ là công nhân bình thường, nhưng ông luôn hoàn thành xuất sắc công việc; mặt khác, ông không lãng phí thời gian, mỗi đồng tiền tiết kiệm được, ông đều mua sách cũ để bổ sung kiến thức và văn hóa cho mình.

Năm 22 tuổi, lúc Lí Gia Thành bắt đầu thành lập công ty riêng, ông ý thức được rằng, chịu khó chịu khổ và nhẫn nại vẫn chưa đủ. Ông nhận thấy rằng, khi xây dựng doanh nghiệp, không có một công thức nhất định dành cho thành công, mà yếu tố thất bại lại luôn thường trực, do đó giảm mức độ thất bại một cách thấp nhất là cách thức nhanh nhất để tiến đến thành công. Ông nhấn mạnh rằng, kiến thức và ý chí kết hợp lại mới phát huy được hiệu quả lớn nhất, phương pháp quản lí bản thân ở trạng thái tĩnh mới có thể tạo nền tảng thành công cho việc quản lí ở trạng thái động, lí trí cộng trí tuệ mới tạo nên sức mạnh vạn năng, và điều mà ông tổng kết lại được là làm thế nào để trở thành một doanh nghiệp thông minh.

Lí Gia Thành cho rằng, doanh nghiệp cần phát triển nhảy vọt trong sự ổn định, cần giải quyết những mâu thuẫn cơ bản bao gồm: tăng thu nhập với giảm

chi phí; giám sát quản lí với sáng tạo và trao quyền hành, trực giác với khoa học, biết dừng lại với việc phát triển vô hạn...

Người quản lí cần biết chọn nhân tài và hiểu nguyên lí đòn bẩy

Lí Gia Thành cho biết, người quản lí thành công cần trở thành người biết chọn lựa và phát triển nhân tài thông minh hơn mình, tuy nhiên tuyệt đối không chọn những nhà doanh nghiệp nổi tiếng nhưng thích khoe khoang, nếu không uy tín và danh tiếng của anh ta sẽ làm hại đến doanh nghiệp.

Trong xã hội cạnh tranh khốc liệt, doanh nghiệp muốn phát triển tốt không nên tuyển nhân viên kém, bảo sao nghe vậy, dễ nản chí, nhưng đồng thời cũng không thể chấp nhận một nhân viên thích “khoe khoang, tâng bốc”. Người quản lí chọn nhân viên cần dựa trên phẩm chất trung thành của họ, nhưng với người trung thành mà không có phẩm chất đạo đức tốt sớm muộn sẽ liên lụy đến tập thể, ảnh hưởng đến doanh nghiệp, hay nói cách khác người có vấn đề về phẩm chất đạo đức là người không đáng tin cậy.

Điều kiện đầu tiên xây dựng một doanh nghiệp đồng tâm hiệp lực, đoàn kết nhất chí chính người quản lí cần biết phát hiện và lắng nghe: Trong quá trình làm việc, nhân viên có thấy thoải mái không? Người quản lí có thể khoan dung, đại lượng, làm việc công bằng, thừa nhận sự tôn nghiêm và khả năng sáng tạo của nhân viên không? Người quản lí có nguyên tắc và kiên trì nguyên tắc đó không, có quá cố chấp, câu nệ không?

Học giả Hi Lạp cổ đại Archimedes đã từng nói: "Hãy cho tôi một điểm tựa, tôi sẽ nâng bổng trái đất lên". Là người quản lí doanh nghiệp, quản lí tập thể cần biết thế nào là "nguyên lí đòn bẩy" – Tức là coi hiệu quả và tiết kiệm chi phí làm xuất phát điểm.

Không biết từ lúc nào, khái niệm này được một số doanh nhân hiểu đơn giản là "Mượn sức nhỏ thắng nghìn cân", thực ra họ không hiểu điểm tựa ở đâu mới là điều quan trọng nhất. Điểm tựa đúng đắn mới là điều kiện quan trọng đạt được thành quả. Chúng ta thường thấy rất nhiều công ty chỉ chú ý đến việc "mượn sức nhỏ thắng nghìn cân" mà coi nhẹ việc đi tìm điểm tựa, vì quá khoa trương nên rơi vào bế tắc, khó khăn. Chỉ có người quản lí thông

minh mới tính ra chính xác vị trí đặt điểm tựa. Điều này thử thách khả năng tổng hợp và kiến thức chuyên ngành của người quản lí, xem người quản lí có thể nhìn rõ mối liên quan giữa các sự việc lớn nhỏ hay không.

Người quản lí cần coi doanh nghiệp là sinh mạng của mình

Nghệ thuật quản lí còn phụ thuộc vào việc tiếp nhận sự vật mới, tư duy mới và thay đổi tư duy truyền thống.

Lí Gia Thành nói, khả năng nhận thức của con người là thành quả hài hòa của lí trí và trí tuệ. Chúng ta không phải và cũng không thể mãi mãi là "người vô dụng". Ông cảm thấy rất ngạc nhiên về việc một số người quản lí hiện nay coi "công lao" là giá trị đơn thuần. Đối với ông, "quân tử là người không ngừng cố gắng". Phương pháp làm việc không ngừng cố gắng rất quan trọng, trong đó định nghĩa về người quân tử cũng rất quan trọng. Muốn bảo đảm cho doanh nghiệp phát triển bền vững thì người quản lí cần coi doanh nghiệp là sinh mệnh của mình. Điều này không đơn giản như hai từ "sứ mệnh" thường được

nhắc đến trong văn hóa doanh nghiệp, vì đó chỉ là hình thức bên ngoài, là khẩu hiệu mà thôi.

Việc quản lí và xây dựng doanh nghiệp không hề dễ dàng, doanh nghiệp cần hiểu trách nhiệm của mình là hiệu quả và lợi nhuận, do đó cần nâng cao giá trị của bản thân, tuy nhiên tất cả những điều này không thể tách khỏi lương tâm và trách nhiệm của người lãnh đạo. Thị trường luôn cạnh tranh khốc liệt, người quản lí cần biết tăng thu giảm chi, tăng vốn đầu tư và đổi mới kĩ thuật. Nếu không nhằm mục đích phục vụ công chúng thì khó có thể đối phó với thị trường cạnh tranh và trách nhiệm xã hội. Nhiều khi, doanh nghiệp chỉ có thể đóng góp sức lực bé nhỏ vào những vấn đề lớn của xã hội, nhưng cho dù có gian nan cũng cần kiên trì tiếp tục.

Lí Gia Thành thường nói với con trai: Chúng ta cần xây dựng một doanh nghiệp có ý chí kiên cường nhưng không kiêu ngạo. Người quản lí vừa phải gánh vác kinh tế doanh nghiệp, vừa phải cố gắng phục vụ, cống hiến cho xã hội.

Bài học

Là người quản lí, chúng ta cần đặt ra ba câu hỏi với bản thân: Mình là ai? Mình muốn làm gì? Mình làm thế nào mới đạt được hiệu quả? Vì có rất nhiều người quản lí làm việc không có hiệu quả, thậm chí anh ta không biết chỗ đứng của mình ở đâu. Tín nhiệm là nền tảng xây dựng doanh nghiệp, giữa các thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt giữa người quản lí và nhân viên nếu không có sự tín nhiệm thì không thể có khả năng tập hợp và khả năng chiến đấu với bên ngoài, cũng không thể tạo ra thành tựu to lớn cho doanh nghiệp.

BÀI 4 RÈN LUYỆN SỨC ẢNH HƯỞNG: TẠO RA SỨC MẠNH ĐƯỢC NHIỀU NGƯỜI ỦNG HỘ

I. THẾ NÀO LÀ SỨC ẢNH HƯỞNG CỦA NGƯỜI QUẢN LÍ?

Có lúc, người quản lí có thể cứu được cả công ty, một phần là vì anh ta có thể thu hút được một số lượng lớn nhân viên trung thành. Steve Paul Jobs của hãng Apple, Bill Gates của Microsoft... là những người như vậy. Sức ảnh hưởng của họ thậm chí còn lớn hơn cả danh tiếng của công ty.

Người quản lí trong khi quản lí luôn gặp phải nhiều vấn đề. Ví dụ trong quá trình thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, nhiều nhân viên có lời nói, hành vi không ủng hộ. Họ có thể nói rằng "Không được đâu", "Không thành công đâu". Lúc này, là người quản lí, chúng ta cần tạo sức ảnh hưởng với cấp dưới như thế nào? Làm thế nào biến "Không được đâu" thành "Được". Làm thế nào biến No thành Yes?

Rất đơn giản, chỉ cần dựa vào sức ảnh hưởng của người quản lí.

Một người quản lí có sức ảnh hưởng có thể khiến nhân viên chấp hành mệnh lệnh, thúc đẩy thành tích của doanh nghiệp, có lời nói và hành động nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp. Người quản lí doanh nghiệp vốn có sức ảnh hưởng tự nhiên, đó chính là quyền lực mà doanh nghiệp trao cho họ, giúp người quản lí tự tạo ra sức ảnh hưởng đối với nhân viên. Hơn nữa, dựa vào tính cách, sở thích của người quản lí, những quyền lực mang đến sức ảnh hưởng này có thể trở nên nhiều hoặc ít.

Người quản lí còn có một sức ảnh hưởng phi quyền lực. Sức ảnh hưởng phi quyền lực chính là phẩm chất, tác phong, kiến thức, năng lực, hành vi của người quản lí đến nhân viên. Bề ngoài, sức ảnh hưởng này không ổn định như sức ảnh hưởng tự nhiên, nhưng lại có thể khích lệ nhân viên, nâng cao lòng yêu nghề của nhân viên, do đó sức ảnh hưởng phi quyền lực này có hiệu quả rất sâu rộng.

Đối với người quản lí, sức ảnh hưởng nhiều hoặc ít quyết định bởi những yếu tố sau:

Quyền lực tự nhiên. Doanh nghiệp cho mỗi người quản lí ở cấp bậc khác nhau quyền lực khác

nhau. Thông thường, người quản lí cấp cao sẽ có quyền lực lớn, có sức ảnh hưởng lớn. Đối với nhân viên, người quản lí có địa vị càng cao thì khả năng quyết định tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi cho họ càng lớn, kết quả phán đoán, đánh giá càng quan trọng, vị trí công việc của họ càng linh hoạt. Những người quản lí như vậy thậm chí có thể quyết định vấn đề thăng chức hay sa thải nhân viên.

Năng lực. Người quản lí có năng lực càng nhiều thì càng mang lại hi vọng thành công cho doanh nghiệp và nhân viên, từ đó cũng tạo nên sự cảm phục của nhân viên, khiến cho nhân viên chịu ảnh hưởng của người quản lí. Trên thực tế, một số doanh nghiệp có những người quản lí địa vị cao nhưng năng lực yếu kém, sức ảnh hưởng của họ đối với nhân viên sẽ ít hơn so với người quản lí có địa vị thấp nhưng năng lực tốt.

Kiến thức chuyên ngành. Ai cũng biết rằng, một số nhân viên có tài năng đặc biệt, cho dù không đảm nhận chức vụ gì cũng có ảnh hưởng rất lớn đến tập thể nhân viên. Ngược lại, nếu người quản lí có "quyền lực hợp pháp" nhưng lại không có kiến thức chuyên ngành, thì không những không xử lí được nhiều vấn

đề tồn tại trong doanh nghiệp, mà còn làm giảm sức ảnh hưởng của họ đối với nhân viên. Do vậy, nếu người quản lí có kiến thức chuyên ngành sẽ tạo ra sức ảnh hưởng to lớn đối với nhân viên.

Phẩm chất ưu tú. Phẩm chất ưu tú có thể khiến người khác kính trọng và người quản lí sẽ được yêu mến hơn, từng bước tạo ảnh hưởng tích cực đối với nhân viên. Cho dù trình độ quản lí của người quản lí rất cao, nhưng nếu phẩm chất kém thì sẽ không có sức ảnh hưởng, hơn nữa còn gây cản trở cho công việc quản lí. Ở mức độ nào đó, yếu tố phẩm chất đạo đức có tác dụng quyết định đến sức ảnh hưởng nhiều hay ít đối với nhân viên.

Tình cảm. Người quản lí có khả năng dung hòa mối quan hệ rất lớn, có thể xây dựng tình cảm với nhân viên và tăng cường giao lưu tình cảm, đồng thời cũng làm tăng sức ảnh hưởng của bản thân đối với nhân viên. Ngược lại, nếu mối quan hệ giữa người quản lí và nhân viên trở nên căng thẳng, hai bên có khoảng cách tâm lí lớn thì sẽ tạo ra ảnh hưởng tiêu cực đến nhân viên.

Muốn nhân viên thật lòng khâm phục bạn thì

bản thân bạn cần có ảnh hưởng lớn đến nhân viên, để công việc quản lí của mình tiến hành hiệu quả hơn.

II. NẮM BẮT ĐÚNG ĐẮN QUY LUẬT NHÂN QUẢ

Trên thế giới này, mỗi người, mỗi sự vật đều chịu ảnh hưởng của quy luật nhân quả. Mỗi hành động, mỗi việc làm của chúng ta đều gieo xuống một hạt giống, vào thời điểm nào đó trong tương lai sẽ kết thành một quả hoặc nhiều quả. Có nghĩa là, bất cứ một việc nào xảy ra ngày hôm nay đều là vì chúng ta đã từng gieo xuống một (hoặc nhiều) hạt giống. Nếu vận dụng quy luật này vào công việc quản lí thì có nghĩa là: Bất cứ hoạt động quản lí nào chúng ta làm hôm nay, tương lai sẽ tạo ra ảnh hưởng với doanh nghiệp; hiệu quả quản lí của doanh nghiệp và thành quả phát triển của doanh nghiệp cũng bắt nguồn từ hoạt động quản lí của doanh nghiệp.

Mách nhỏ

Định luật nhân quả nổi tiếng của Socrates thường được gọi là quy luật nhân quả. Là mệnh đề triết học cơ bản, định luật này cho rằng, mỗi kết quả đều do một hoặc nhiều nguyên nhân tạo thành. Có nghĩa là, mỗi sự việc xảy ra đều có lí do. Sự thành bại của doanh nghiệp hoặc cuộc sống cá nhân đều có thể giải thích bằng mối quan hệ nhân quả.

Mặc dù chúng ta đã hiểu và vận dụng sự cần thiết của quy luật nhân quả đối với việc tăng cường khả năng lãnh đạo, nhưng khi xem xét vấn đề quản lí, một số người quản lí hoàn toàn không để ý đến sự tồn tại của quy luật này. Ví dụ, rất nhiều người quản lí đặt ra chiến lược và phương pháp, đồng thời nhắc nhở nhân viên thực hiện, nhưng kết quả thường không được như ý. Hoặc khi doanh nghiệp đang phát triển thuận lợi thì có rất nhiều nhân tài đến làm việc, nhưng khi doanh nghiệp gặp khó khăn, họ lại lần lượt bỏ đi. Xuất hiện những vấn đề trên, nguyên nhân quan trọng là do quản lí không có năng lực.

Tuy nhiên một số quản lí không tìm hiểu nguyên nhân, chỉ biết than vãn "lòng người khó đoán", cuối cùng thừa nhận thất bại, lại làm lại từ đầu nhưng vẫn gặp thất bại...

Ví dụ

Lâu Bách Kim là một doanh nghiệp tư nhân ở khu công nghiệp Nam Dầu (Thâm Quyến, Trung Quốc). Doanh nghiệp mà Lâu Bách Kim quản lí đang tạo ra những kì tích lớn trong ngành. Trong khi các nhà máy khác ở Nam Dầu không có việc làm thì nhà máy của anh lại liên tục nhận được đơn hàng. Công nhân của các nhà máy khác mỗi ngày chỉ sản xuất được 16 chiếc áo thì công nhân của anh mỗi ngày sản xuất được 25 chiếc áo. Nguyên nhân do đâu khiến cho năng suất lao động trong nhà máy của Lâu Bách Kim lại cao đến vậy?

Nguyên nhân quan trọng chính là chế độ quản lí của nhà máy Lâu Bách Kim rất đặc biệt. Ví dụ, theo cách làm quen thuộc của các công ty dệt may ở Thâm Quyến là tính lương của nhân viên theo số giờ làm việc, do đó, công nhân áp dụng biện pháp tiêu cực là làm việc lười biếng, đối phó. Để giải

quyết vấn đề này, Lâu Bách Kim quyết định áp dụng chế độ tính lương theo sản phẩm, đồng thời quy định thưởng phạt theo sản phẩm. Làm như vậy, không những nhân viên cảm thấy công bằng, hợp lí, mà còn thúc đẩy sự cạnh tranh hợp lí giữa các nhóm. Để giải quyết vấn đề phế phẩm, Lâu Bách Kim đã tiến hành bồi thường, thành lập văn phòng bồi thường do nhân viên làm chủ, với những sự cố không rõ trách nhiệm, công ty sẽ hoàn toàn chịu trách nhiệm. Ngoài ra, để tạo ra văn hóa doanh nghiệp "công bằng, chính trực và công khai", tăng cường ý thức làm chủ của nhân viên, nhà máy lãnh đạo nhân viên thành lập 5 ủy ban do nhân viên làm chủ, tham gia và đốc thúc việc quản lí của nhà máy. Thông qua chế độ quản lí đặc biệt này mà nhà máy may mặc của Lâu Bách Kim luôn vận hành với hiệu quả cao.

Quy luật nhân quả nhắc nhở chúng ta rằng, nếu chúng ta hi vọng công việc quản lí của mình thu được hiệu quả thì cần phải cố gắng. Nhà thơ nổi tiếng người Mĩ, Ralph Waldo Emerson đã từng viết: "Một người sẽ nhận được báo đáp vì những gì anh ta đã bỏ ra". Đây là quy luật thù lao nổi tiếng trong giới kinh doanh. Quy luật này thể hiện rằng chỉ cần bạn có

cống hiến với doanh nghiệp, bạn sẽ nhận được báo đáp từ sự cố gắng và việc làm của mình. Chúng ta muốn mở rộng sức ảnh hưởng đối với nhân viên để công việc quản lí của mình hiệu quả hơn nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp thì cần nâng cao năng lực, phẩm chất đạo đức và xem xét lại phương pháp quản lí của bản thân...

Hay nói cách khác, nắm bắt quy luật nhân quả cũng có thể giúp chúng ta tìm ra sai sót, thiếu hụt trong cách quản lí. Một số người quản lí không thể phát huy sức ảnh hưởng của mình với nhân viên khiến nhân viên làm việc lười biếng, thường không hoàn thành đúng hạn nhiệm vụ cấp trên giao cho. Khi có vấn đề trong cách quản lí, chúng ta cần học cách "tìm hiểu ngọn nguồn", nghiên cứu nguyên nhân tạo ra kết quả đó, sau đó tìm cách giải quyết. Chỉ có như vậy, chúng ta mới nâng cao trình độ quản lí của mình.

Đương nhiên, quy luật nhân quả cũng nhắc nhở người quản lí doanh nghiệp nên chú ý phẩm chất đạo đức của bản thân. Người quản lí thông minh sẽ luôn chú ý tu dưỡng đạo đức. Xuất phát từ điểm này, người quản lí càng cần xem xét lợi ích của nhân

viên và doanh nghiệp, làm nhiều việc tốt, là một người quản lí có đạo đức. Nếu chúng ta gian dối, lừa đảo, có thể hưởng chút lợi ích nhất thời, nhưng nếu lâu dài chắc chắn sẽ gặp hậu quả xấu. Bất cứ việc gì chúng ta làm cũng tạo ra kết quả. Cho dù kết quả đó là tốt hay xấu thì cũng ta cũng bị ảnh hưởng bởi kết quả đó.

III. CÙNG NHÂN VIÊN KẾT THÀNH MỘT KHỐI

Trong doanh nghiệp, biểu hiện của người quản lí trực tiếp ảnh hưởng đến tâm trạng và thái độ làm việc của nhân viên, cũng ảnh hưởng trực tiếp đến công việc quản lí. Người quản lí có thể kết thành một khối với nhân viên là một trong những tiêu chuẩn quan trọng đánh giá sức ảnh hưởng của người quản lí, cũng là yếu tố quan trọng quyết định người quản lí có thể lãnh đạo tập thể nhân viên tạo ra thành tích cao hay không.

Người quản lí luôn kiêu ngạo, tự cao tự đại thì rất khó được nhân viên tín nhiệm, yêu mến. Người

quản lí luôn kiêu ngạo, vênh váo hung hăng, thậm chí cố ý xa cách với nhân viên, nhân viên sẽ có cảm giác xa lạ, khó gần, có việc gì cũng không dám nói trực tiếp với quản lí, có suy nghĩ hoặc kiến nghị gì cũng không dễ nói ra. Như vậy, nhân viên rất khó tin tưởng, yêu mến người quản lí và họ cũng thiếu sự nhiệt tình, tích cực với công việc. Do giữa người quản lí và nhân viên tồn tại khoảng cách về tâm lí, nên người quản lí cũng không thể thật sự khách quan hiểu được con người và tình hình thực tế làm việc của nhân viên, như vậy sẽ không thể quản lí công việc hiệu quả.

Ngược lại, nếu người quản lí luôn gần gũi, thân thiện với nhân viên; tiếp xúc, giao lưu, lắng nghe tâm sự của nhân viên; tìm hiểu ý kiến và kiến nghị của nhân viên thì họ không chỉ nhận được sự tín nhiệm và tôn trọng của nhân viên, mà còn thúc đẩy sự đoàn kết, nâng cao hiệu quả làm việc và khả năng chiến đấu của tập thể. Từ đó, người quản lí có thể hiểu rõ được con người và tình hình công việc của nhân viên, đưa ra những quyết định đúng đắn, tiến hành công việc quản lí một cách thuận lợi.

Ví dụ

Những doanh nhân thành đạt hầu hết đều có mối quan hệ rất tốt với nhân viên, Lí Gia Thành là một ví dụ điển hình. Là chủ tịch hội đồng quản trị của tập đoàn Trường Giang và tỉ phú châu Á, nhưng ông không bao giờ tạo cảm giác xa cách, kiêu ngạo với nhân viên, mà rất thích nói chuyện, giao lưu với họ.

Lí Gia Thành cho rằng, cách phát hiện vấn đề của công ty nhanh nhất, hiệu quả nhất chính là kết thành một khối với nhân viên. Lí Gia Thành thường xuyên mỉm cười và chào hỏi nhân viên trước. Ông thường nói với nhân viên: "Các bạn chỉ cần coi tôi lớn tuổi hơn các bạn là được, vì tôi chỉ muốn cùng các bạn chia sẻ kinh nghiệm để đại gia đình của chúng ta cùng lớn mạnh". Những câu nói này của ông sẽ giúp người quản lí và nhân viên rút ngắn khoảng cách. Ông luôn nắm bắt mọi cơ hội để giao lưu với nhân viên. Do công việc hàng ngày rất bận rộn, nên ông cố gắng tận dụng thời gian ăn trưa để nói chuyện với nhân viên. Lúc đầu, các nhân viên đều ngồi cách xa ông, nhưng ông lại chủ động ngồi ở nơi nào có nhiều nhân viên nhất để nói chuyện với

mọi người, từ chuyện những món ăn dần dà đến việc phát triển của công ty. Ông luôn có những "phát hiện quan trọng" từ những cuộc nói chuyện này.

Nếu người quản lí không thân thiện với nhân viên, không hiểu tình hình thực tế và nhu cầu cần thiết của nhân viên mà luôn kiêu ngạo, thậm chí có thái độ xa cách nhân viên thì sẽ tạo khoảng cách giữa người quản lí và nhân viên, tạo cảm giác không tin tưởng nhau, cuối cùng khiến nhân viên mất niềm tin vào lãnh đạo và doanh nghiệp và thiếu nhiệt tình làm việc.

Không người quản lí nào lại muốn nhìn thấy kết quả như vậy. Muốn kích thích lòng nhiệt tình, sự tích cực của nhân viên, mở rộng tầm ảnh hưởng của mình với nhân viên thì người quản lí cần gần gũi, thân thiện với nhân viên, lắng nghe tâm sự và hiểu nhu cầu của họ, cố gắng nói chuyện, giao lưu, quan tâm tới họ, sử dụng biện pháp và cách thức quản lí tình cảm để rút ngắn khoảng cách giữa người quản lí và nhân viên.

Khi người quản lí có thể khiến cho nhân viên thẳng thắn bày tỏ ý kiến, mong muốn, quan điểm của mình thì mới có được sự tin tưởng của nhân

viên, tạo ra sức thu hút với nhân viên và nâng cao sức ảnh hưởng đối với nhân viên, từ đó kích thích sự tích cực và chủ động của nhân viên trong công việc.

IV. CHIA SẺ THÀNH QUẢ PHÁT TRIỂN VỚI NHÂN VIÊN

Trong một số doanh nghiệp, người quản lí luôn tuyên truyền với nhân viên về ý tưởng kinh doanh của doanh nghiệp, tuyên bố và hứa hẹn cùng nhân viên chia sẻ thành quả phát triển của doanh nghiệp. Nhưng trên thực tế, họ không thực sự thực hiện lời hứa của mình, điều này khiến nhân viên cảm thấy chán nản, thấy doanh nghiệp không có thành ý, không giữ lời, từ đó mất niềm tin vào doanh nghiệp.

Doanh nghiệp không muốn chia sẻ thành quả phát triển với nhân viên sẽ không thể giữ chân nhân tài. Là người quản lí doanh nghiệp, nếu bạn muốn nhân viên tận tụy, trung thành với công ty, đầu tiên doanh nghiệp cần đối xử chân thành với nhân viên, thực hiện quyền lợi, lợi ích thiết thực cho nhân viên

bằng hành động thực tế và bằng vật chất, cùng nhân viên chia sẻ lợi ích và thành quả phát triển của doanh nghiệp.

Ví dụ

Là doanh nghiệp chế biến thực phẩm hàng đầu Trung Quốc, tập đoàn Wahaha luôn biết chia sẻ thành quả phát triển của mình với nhân viên. Tiền lương của nhân viên làm việc trong tập đoàn Wahaha mặc dù vốn đã rất cao, nhưng đến năm 2010 và giữa năm 2011, tập đoàn lại điều chỉnh tiền lương của nhân viên tăng lên 20%. Ngoài ra, tập đoàn còn giải quyết vấn đề ăn ở cho nhiều nhân viên.

Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm tổng giám đốc của tập đoàn Wahaha - Tôn Khánh Hậu luôn coi trọng việc chia sẻ với nhân viên thành quả phát triển của tập đoàn. Ông cho rằng, khi chia sẻ thành quả phát triển của doanh nghiệp với nhân viên, nhân viên mới coi mình là người chủ của doanh nghiệp, mới làm việc trung thành, tận tụy và làm tăng lợi ích cho doanh nghiệp.

Cách làm này rất có lợi cho cả doanh nghiệp và nhân viên. Vì làm như vậy không chỉ giúp cho tập đoàn Wahaha phát triển lớn mạnh, mà còn khiến nhân viên làm việc tận tụy hết mình vì tập đoàn.

Điều đáng tiếc là có một số lãnh đạo doanh nghiệp có tầm nhìn hạn hẹp, chỉ biết lợi ích trước mắt. Họ chỉ biết "lợi dụng" mà không nghĩ đến lợi ích thiết thực và tiền đồ phát triển của nhân viên. Khi doanh nghiệp đạt được thành công, đạt được thành quả và lợi ích, họ chỉ biết hưởng lợi một mình, không chia sẻ với nhân viên, thậm chí phủ nhận công lao của nhân viên. Như vậy, nhân viên sẽ không còn làm việc chăm chỉ, tận tụy như trước nữa, mà sẽ lười biếng, làm đối phó, thậm chí làm đến đâu hay đến đó khiến lợi ích của doanh nghiệp sụt giảm, không thể duy trì và phát triển lâu dài. Doanh nghiệp và người quản lí như vậy thường vì món lợi trước mắt mà bỏ qua món lợi lâu dài, đúng như câu "tham bát, bỏ mâm".

Từ góc độ nâng cao sức ảnh hưởng của người quản lí cho thấy, người quản lí hiểu được cấp dưới, chia sẻ lợi ích và thành quả phát triển của doanh nghiệp với nhân viên, sẽ tăng thêm sức ảnh hưởng và thu hút của bản thân, từ đó doanh nghiệp sẽ có khả

năng gắn kết, hiệu triệu, kêu gọi nhân viên để cùng phát triển lớn mạnh.

Nếu không có đội ngũ nhân viên làm việc chăm chỉ, cật lực, cho dù người quản lí có tài giỏi thế nào cũng không thể lãnh đạo doanh nghiệp phát triển lớn mạnh. Ngược lại, nếu nhân viên tận tụy, đoàn kết và doanh nghiệp có khả năng đoàn kết, tập hợp thì nhân viên sẽ cố gắng phấn đấu vì doanh nghiệp, và doanh nghiệp đó sẽ có tiền đồ phát triển bền vững. Mô hình phát triển đầu tiên là "Nhân viên nuôi lãnh đạo, nuôi công ty", sau đó là "Công ty báo đáp nhân viên", cuối cùng "Nhân viên cố gắng phấn đấu làm việc giúp công ty phát triển lớn mạnh". Hình thức phát triển như vậy rất phù hợp với tư tưởng quản lí của doanh nghiệp hiện nay, tạo ra cục diện "đôi bên cùng có lợi", là con đường phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Bài học

Người quản lí muốn nhân viên yêu nghề, trung thành đi theo mình, khiến doanh nghiệp có khả năng kêu gọi,

đoàn kết, dẫn dắt nhân viên bước đến thành công thì cần phát huy sức ảnh hưởng của bản thân đối với nhân viên, từ đó khích lệ và cảm hóa nhân viên. Sức ảnh hưởng của người quản lí bắt nguồn từ nhân cách, bên cạnh đó là ý chí, nghị lực kiên cường và sự quan tâm, đối xử chân thành chu đáo với cấp dưới, đồng cam cộng khổ với cấp dưới, kiên trì bền bỉ, không đạt được mục đích thì quyết không bỏ cuộc.

CHƯƠNG III
KHÍCH LỆ HIỆU QUẢ – QUY TẮC ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN MỚI

Điều đầu tiên, nhân viên mới cần có mục tiêu rõ ràng, sau đó cần có phương hướng để cố gắng. Khi nhân viên mới hiểu rõ nhu cầu cụ thể về vị trí công việc của mình, họ mới có phương hướng cố gắng, mới đạt được thành tích công việc lí tưởng. Thứ hai, trong đội ngũ nhân viên yêu nghề, hầu như nhân viên nào cũng được ủng hộ đầy đủ về nguồn lực, và nguồn lực có hạn thường tập trung vào những nhân viên xuất sắc, như vậy mới tạo ra lợi ích cao hơn cho doanh nghiệp. Ngoài ra, bất cứ ai cũng muốn được khen ngợi và công nhận, bất cứ nhân viên nào cũng mong muốn được lãnh đạo khẳng định trong công việc.

BÀI 1
QUY TẮC 1: XÂY DỰNG MỤC TIÊU - NHÂN VIÊN CẦN BIẾT YÊU CẦU VỊ TRÍ CÔNG VIỆC TRONG CÔNG TY

I. NHÂN VIÊN CẦN HIỂU TẦM NHÌN PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP

Người quản lí dựa vào sức mạnh của bản thân để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp và xây dựng mục tiêu có sức thu hút, để nhân viên hiểu và chấp nhận mục tiêu này, từ đó dẫn dắt họ phấn đấu vì mục

tiêu đặt ra.

Mách nhỏ

Doanh nghiệp nào cũng có nguyện vọng riêng, ví dụ:

Nguyện vọng của công ty sản xuất đồ chơi lớn nhất của Nhật Bản- Bandai: Mục đích tồn tại của công ty chúng tôi là thực hiện ước mơ của các em nhỏ trên toàn thế giới.

Nguyện vọng của công ty Haier: Tạo thương hiệu thế giới, làm vẻ vang cho dân tộc.

Nguyện vọng của công ty Sony: Tạo cơ hội và thực hiện ước mơ tốt đẹp cho tất cả mọi người trong công ty, bao gồm các cổ đông, khách hàng và nhân viên.

Nguyện vọng của công ty Walmart: Tạo cơ hội cho mọi người dân bình thường có thể mua hàng như tầng lớp thượng lưu.

Để nhân viên hiểu được tầm nhìn và nguyện vọng của doanh nghiệp là điều rất quan trọng. Muốn hiểu được điều này, chúng ta cần hiểu ý nghĩa của tầm nhìn đối với doanh nghiệp như thế nào? Chuyên gia về tư vấn quản trị là Peter Ferdinand Drucker cho rằng, người quản lí doanh nghiệp cần hiểu ba vấn đề sau: Vấn đề thứ nhất, doanh nghiệp của chúng ta là gì? Vấn đề thứ hai, doanh nghiệp của chúng ta sẽ làm gì? Vấn đề thứ ba tập trung nói đến tầm nhìn của doanh nghiệp. Tất cả doanh nghiệp đều có mục tiêu phấn đấu và kế hoạch chiến lược dài hạn, chứ không phải là hài lòng với tình hình trước mắt, vì một doanh nghiệp hài lòng với tình hình trước mắt sẽ nhanh chóng suy sụp. Từ góc độ của nhân viên có thể thấy, doanh nghiệp thiếu tầm nhìn sẽ không đáng để họ cống hiến, phục vụ. Việc doanh nghiệp thể hiện cho nhân viên biết tầm nhìn của mình cũng sẽ tạo ra sức mạnh thu hút nhân viên. Nếu ngay từ đầu, người quản lí cho nhân viên hiểu về mục tiêu kinh doanh lâu dài của công ty, thì

sẽ nhận được sự tin cậy và ủng hộ của nhân viên.

Đương nhiên, muốn để nhân viên hiểu được tầm nhìn phát triển của doanh nghiệp không chỉ có ở điểm này. Panasonic không những khiến nhân viên hiểu được Panasonic là một doanh nghiệp có tầm nhìn, mà còn tạo niềm tin cho nhân viên, hơn nữa họ còn có thể căn cứ vào sự phát triển tương lai của doanh nghiệp để đặt ra kế hoạch cho bản thân, để kế hoạch cá nhân có chỗ đứng trong tầm nhìn phát triển của doanh nghiệp. Có nghĩa là, nếu doanh nghiệp có tầm nhìn, nhân viên sẽ đi theo tầm nhìn đó mà không bị lạc hướng.

Ví dụ

Năm 2002, trong cuộc họp thường niên sau khi thành lập, trước các cán bộ công nhân viên của công ty, tổng giám đốc Ngưu Căn Sinh của công ty sữa Monmilk (Trung Quốc) đã đặt mục tiêu doanh số tiêu thụ sản phẩm đạt con số 10 tỉ nhân dân tệ sau 5 năm. Với mục tiêu có vẻ ảo tưởng này, tất cả mọi người đều không nghiêm túc nhìn nhận, ai cũng nghĩ rằng Ngưu Căn Sinh đã viết thừa một số 0. Nhưng Ngưu Căn Sinh khẳng định rằng ông không viết thừa.

Ông đặt tầm nhìn cho doanh nghiệp của mình là: Trở thành doanh nghiệp đứng đầu cả nước sau 5 năm, chiếm 1/3 thị phần của thị trường trong nước. Nếu muốn đạt mục tiêu này thì mức tiêu thụ phải là 10 tỉ nhân dân tệ. Mọi người vẫn không tin. Có điều sau 5 năm, vào năm 2007, dưới sự lãnh đạo của tổng giám đốc Ngưu Sinh Căn, mục tiêu của công ty Monmilk đã trở thành hiện thực.

Tầm nhìn tưởng như không khả thi những lại có thể dẫn dắt doanh nghiệp hướng tới tương lai tốt đẹp. Ở một mức độ nào đó, mục tiêu thực sự to lớn sẽ có sức hút lớn lao và mọi người sẽ bị thu hút, cố gắng phấn đấu vì mục tiêu đó. Đối với doanh nghiệp, xây dựng tầm nhìn cao xa sẽ cổ vũ, khích lệ nhân viên, nhân viên sẽ phấn đấu làm việc để thực hiện tầm nhìn đó. Có người cho rằng “chọn công ty chính là chọn cuộc sống”. Câu nói này đã nhấn mạnh tác dụng khích lệ của tầm nhìn doanh nghiệp. Bất cứ ai cũng mong muốn nhiệt tình làm việc cho công ty và cống hiến tiềm lực, sức sáng tạo cho công ty, sự tích cực, chủ động của đội ngũ nhân viên cũng được phát huy hiệu quả.

Đương nhiên, mỗi mục tiêu to lớn mà doanh

nghiệp đặt ra cần tốt đẹp, phù hợp với giá trị quan của mọi người, có thể kích thích ước mơ của mỗi người, vì đây mới là nguyên nhân có sức thu hút nhất.

II. CHỈ RÕ PHƯƠNG HƯỚNG PHẤN ĐẤU CHO NHÂN VIÊN

Không ai trong chúng ta có thể hoàn toàn tránh khỏi cảm giác mơ hồ, băn khoăn về đường đời của mình, cũng như vậy trong quá trình làm việc, sẽ có lúc nhân viên sẽ đứng giữa "ngã ba đường", không biết nên đi về hướng nào. Nếu lúc này, người quản lí chỉ rõ phương hướng đi về phía trước cho nhân viên thì nhân viên đó sẽ đi đúng hướng và có thể nâng cao hiệu quả công việc.

Quản lí theo định hướng là một phần quan trọng của công việc quản lí và rất quan trọng đối với nhân viên. Nhiều nhân viên không nhận thức và hiểu rõ về bản thân, không hiểu giá trị của bản thân, cũng không biết phương hướng và mục tiêu phát triển tương lai của mình, càng không biết kế hoạch nghề nghiệp của mình như thế nào. Người quản lí doanh nghiệp nên giúp đỡ nhân viên tìm ra đáp án cho những vấn đề này. Khi nhân viên hiểu được địa vị, giá

trị, mục tiêu sống và hiểu rõ hướng phát triển của mình, họ sẽ càng nhiệt tình trong công việc, tràn đầy tự tin và gắn bó với công việc, đồng thời dành toàn bộ tâm huyết, công sức của mình vào công việc, thực hiện mục tiêu và lí tưởng cuối cùng của bản thân.

Đương nhiên, muốn chỉ rõ phương hướng tiến lên phía trước cho nhân viên, đầu tiên doanh nghiệp cần có phương hướng phát triển rõ ràng. Một trong những nguyên nhân thất bại của nhiều doanh nghiệp là không nắm rõ mục tiêu phấn đấu và phương hướng phát triển. Không nắm rõ mục tiêu và phương hướng khiến cho thông tin giữa lãnh đạo cấp cao và lãnh đạo phòng ban không rõ ràng, gây trở ngại trong giao tiếp, tạo ra sự bất đồng về giá trị quan, dẫn đến nhận thức và hành động sai lầm trong các quyết định, cuối cùng khiến doanh nghiệp thất bại, phá sản. Chúng ta cần hiểu rằng, doanh nghiệp không có mục tiêu và lí tưởng, chỉ biết bước về phía trước không mục đích, cuối cùng họ đi về đâu cũng không ai biết. Lãnh đạo và nhân viên cũng giống như vậy, sẽ nhận hậu quả gì thì ai cũng biết.

Phương pháp quản lí tốt nhất chính là gợi mở chứ không phải trừng phạt. Trước khi làm việc gì

hoặc quyết định chuyện gì, người quản lí cần đặt nền tảng vững chắc, xác định nhân viên có đồng ý hay không, như vậy khi làm mới đạt được hiệu quả cao nhất, nếu ra lệnh một cách ép buộc, nhân viên sẽ càng khó thực hiện. Trước khi khích lệ nhân viên, người quản lí cần tiến hành gợi mở và giảng giải một số điều lệ cho nhân viên, để họ hiểu được yêu cầu và quy tắc của công ty, như vậy khi thực hiện biện pháp khích lệ, nhân viên mới không cảm thấy đột ngột, nếu bị xử phạt, nhân viên cũng không cảm thấy ấm ức, bất ngờ. Ví dụ một nhân viên có thái độ tích cực, xuất phát từ thành ý của mình đã tích cực làm việc, nhưng vô tình lại phạm vào quy chế của công ty, thậm chí gây tổn thất cho công ty. Nếu người quản lí phê bình, xử phạt một cách đơn giản, thô bạo, mặc dù phù hợp với quy định của công ty, nhưng lại làm tổn thương đến sự tích cực và cảm nhận của nhân viên đó, gây ảnh hưởng tiêu cực cho công việc sau này, thậm chí còn khiến nhân viên đó tỏ ra bất mãn, oan ức, gây ảnh hưởng đến không khí làm việc. Do vậy, trước khi có bất cứ biện pháp thưởng phạt nào, người quản lí cũng cần giúp nhân viên hiểu rõ phạm vi chức trách của mình, đồng thời để họ hiểu rõ tiêu chuẩn thưởng phạt của công ty. Tất cả đều thể hiện sự công bằng, sáng suốt, như

vậy mới nâng cao hiệu quả quản lí.

III. ĐẶT MỤC TIÊU CÔNG VIỆC RÕ RÀNG VỚI NHÂN VIÊN

Quản lí theo mục tiêu là một phần quan trọng trong quản lí doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp, thay vì vận dụng đơn giản mệnh lệnh hành chính, ép buộc nhân viên làm việc, thì nên đặt ra mục tiêu công việc, vận dụng phương pháp khích lệ để dẫn dắt nhân viên tự kiểm soát bản thân và tự giác hoàn thành nhiệm vụ. Như vậy có thể thúc đẩy sự tích cực, kích thích tiềm năng và nâng cao hiệu quả lao động của nhân viên.

Đặt mục tiêu cũng là phương pháp khích lệ có hiệu quả. Cách làm cụ thể là xác định mục tiêu thích hợp, khơi gợi động cơ và hành động của nhân viên để đạt mục đích, kích thích tính tích cực của họ. Cũng có nghĩa là doanh nghiệp đang vẽ một chiếc bánh to cho nhân viên. Mục tiêu chính là loại ưu đãi,

có tác dụng dẫn dắt và khích lệ nhân viên. Một người không ngừng đặt ra mục tiêu cao xa và theo đuổi mục tiêu ấy thì người đó mới có động lực lớn để phấn đấu. Ngoài mục tiêu tiền bạc, ai cũng có mục tiêu quyền lực, thành công và chức vị... Người quản lí cần cố gắng phát hiện mục tiêu tiềm ẩn trong mỗi nhân viên, đồng thời cố gắng giúp đỡ họ đặt ra các bước cụ thể để đạt được mục tiêu đó. Trong công việc, người quản lí cần cố gắng hướng dẫn và giúp đỡ, thúc đẩy họ cố gắng thực hiện mục tiêu. Khi nhân viên có mục tiêu mãnh liệt, họ sẽ tràn đầy tinh thần trách nhiệm trong công việc, đồng thời tích cực chú ý đến sự phát triển của công ty. Như vậy, trong công việc hàng ngày, không cần người khác giám sát, đốc thúc, nhân viên cũng tự giác hoàn thành nhiệm vụ vì họ đã có động lực phấn đấu của bản thân.

Đương nhiên, khi đặt mục tiêu công việc cho nhân viên, cần chú ý xem mục tiêu công việc đó có căn cứ vào chỉ thị hoặc mệnh lệnh tùy tiện không, vì nếu đặt ra mục tiêu không có ý nghĩa hoặc nhân viên không thực hiện được thì mục tiêu đó chỉ là ước mơ. Có người từng nói: "Ước mơ thường khá viển vông, còn lí tưởng thì khá hiện thực, mà mục tiêu

thường nhấn mạnh đến yếu tố hiện thực". Vì vậy, một mục tiêu thật sự cần mang tính cụ thể, rõ ràng, khách quan, có tính khả thi, có thể thực hiện được, có tác dụng chỉ lối cho việc thực hiện.

Người quản lí tự đặt ra mục tiêu công việc cho nhân viên sẽ thể hiện sự quan tâm, coi trọng của mình với nhân viên đó, đồng thời cũng là sự công nhận của người quản lí với công việc cũ của nhân viên, chứng tỏ nhân viên đó làm công việc cũ rất xuất sắc. Đó còn là sự khẳng định tiềm năng nội tại của nhân viên, vì việc đặt ra mục tiêu công việc ẩn chứa kì vọng của người quản lí, chứng tỏ doanh nghiệp rất coi trọng những nhân viên có thể tạo ra giá trị và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Trên thực tế, từ trước đến nay các doanh nghiệp đặt ra rất nhiều mục tiêu, nhưng không có nghĩa là họ đã làm tốt công việc quản lí theo mục tiêu. Có nhiều doanh nghiệp khi đặt ra mục tiêu thường không suy nghĩ đến khả năng thực hiện. Nhiều khi mục tiêu đặt ra không thiết thực, lộn xộn, nên chỉ có thể coi là khẩu hiệu. Cho dù là người quản lí đặt ra mục tiêu cho mình hay đặt ra mục tiêu cho nhân viên thì cũng nên xem xét đến tính khả thi. Đặt ra mục tiêu rõ

ràng, chính xác sẽ giúp doanh nghiệp đạt được thành tích cao hơn. Mục tiêu lộn xộn, phức tạp sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến khả năng thực hiện mục tiêu đó.

Ví dụ

Một chàng thanh niên sau khi tốt nghiệp Đại học đã đặt ra rất nhiều mục tiêu cho mình, nhưng mấy năm trôi qua mà anh ta vẫn không thành công trong sự nghiệp. Một hôm, trong lúc chán nản mệt mỏi, anh gặp một nhà thông thái, do đó anh hỏi nhà thông thái xem mình nên làm thế nào. Nhà thông thái nghe chuyện của anh xong, cầm một siêu nước đưa cho anh và nói: "Anh giúp ta đun sôi siêu nước này nhé!" Người thanh niên phát hiện trong bếp không có củi nên chạy ra ngoài kiếm củi. Nhưng mới đun không bao lâu, nước chưa sôi mà củi đã hết. Người thanh niên lại phải chạy ra ngoài kiếm củi. Khi mang củi về thì nước trong siêu đã nguội. Người thanh niên bận rộn đến nỗi mồ hôi nhễ nhại, anh định tiếp tục ra ngoài kiếm củi thì nhà thông thái ngăn anh lại, ông đổ phần lớn nước trong siêu đi và đưa cho người thanh niên. Người thanh niên mang siêu nước đi đun, một lúc sau, nước trong siêu đã sôi.

Nhà thông thái nói: "Nước trong siêu quá nhiều, lại không có đủ củi nên đương nhiên nước không sôi. Cậu đặt ra rất nhiều mục tiêu, nhưng lại không có điều kiện hoàn thành những mục tiêu này, nên đương nhiên không thể hoàn thành mục tiêu đó. Nếu cậu muốn đun sôi nước, thì hãy đổ bớt nước đi và thêm nhiều củi hơn".

Người thanh niên lúc này chợt tỉnh ngộ. Sau khi về nhà, anh gạch bớt rất nhiều mục tiêu mà mình đã liệt kê, chỉ giữ lại một mục tiêu mà mình có thể hoàn thành trong thời gian ngắn, đồng thời cố gắng hoàn thành mục tiêu đó. Khi hoàn thành mục tiêu này, anh mới đặt ra mục tiêu tiếp theo. Cứ như vậy, vài năm sau, anh đã gần như thực hiện được toàn bộ mục tiêu của mình.

Khi người quản lí đặt mục tiêu cho nhân viên, có thể bắt đầu từ điều kiện, quá trình và kết quả thực hiện mục tiêu, bảo đảm tính khả thi trong việc thực hiện mục tiêu. Đầu tiên là điều kiện, xem xét các phương diện để thực hiện mục tiêu như thời gian, tiền bạc, trí tuệ, hoàn cảnh...; thứ hai là quá trình thực hiện, xem xét đến những khó khăn và trường hợp bất ngờ xuất hiện trong quá trình thực

hiện mục tiêu; cuối cùng là kết quả, xem xét đến tác dụng, chức năng, giá trị, ý nghĩa của việc thực hiện mục tiêu.

Sau khi đặt ra mục tiêu, người quản lí cần để nhân viên xây dựng thái độ làm việc tích cực, nghiêm túc và có trách nhiệm, như vậy mới bảo đảm mục tiêu được thực hiện thuận lợi. Người sáng lập tập đoàn giáo dục Tân Đông Phương (Trung Quốc) là Du Mẫn Hồng từng nói: “Mục tiêu phấn đấu của cuộc đời không nên quá lớn, cần ngắm chuẩn một việc, sau đó có hứng thú và nhiệt tình, kiên trì làm việc, bạn sẽ thành công”.

Sau khi có mục tiêu rõ ràng, chúng ta mới có chí tiến thủ, do đó một trong những biện pháp khích lệ nhân viên có hiệu quả chính là giúp nhân viên đặt ra mục tiêu rõ ràng và có thể thực hiện được.

IV. XÂY DỰNG PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG VIỆC ĐÚNG ĐẮN

Người quản lí cần coi lòng yêu nghề của nhân viên là một chỉ tiêu đánh giá quan trọng trong việc quản lí và khả năng khích lệ nhân viên của mình. Chỉ số lòng yêu nghề của nhân viên có thể ảnh hưởng trực tiếp đến trạng thái làm việc và kết quả công việc của doanh nghiệp. Theo điều tra, nhân viên yêu nghề sẽ có giá trị cống hiến gấp bốn lần nhân viên không yêu nghề. Sau khi nhân viên vào công ty làm việc sẽ có một quá trình không ngừng trưởng thành và thăng tiến, trong quá trình trưởng thành của nhân viên, người quản lí nên học cách nắm bắt nhu cầu tâm lí của nhân viên, tìm cách để chỉ số lòng yêu nghề của nhân viên không ngừng được nâng cao.

Yếu tố quản lí đầu tiên để nhân viên có lòng yêu nghề chính là giúp nhân viên biết được yêu cầu của công ty với công việc của họ và xác định rõ phương hướng phấn đấu của nhân viên. Nếu nhân viên không hiểu rõ công ty có yêu cầu gì đối với công việc của mình thì những việc họ làm đều không có hiệu quả.

Ví dụ

Một doanh nhân trẻ hỏi bố một số vấn đề liên quan đến quản lí doanh nghiệp. Người bố cầm sợi

dây thừng đặt trên bàn và bảo con trai đẩy dây thừng về phía trước. Người con đứng ở phía sau và đẩy dây thừng về phía trước, mất bao công sức, anh mới đẩy đi được một đoạn, còn dây thừng thì cong queo, càng đẩy về phía trước càng khó. Lúc đó, người bố đứng ở phía trước sợi dây và kéo nhẹ, dây thừng dễ dàng dịch chuyển về phía trước và dây cũng rất thẳng. Người bố nghiêm túc nói với con trai: "Chỉ cần con có phương hướng đúng đắn, thì có thể đẩy dây thừng về phía trước một cách dễ dàng".

"Tôi có biết công ty yêu cầu tôi làm việc gì không?" Nếu người nào có câu trả lời khẳng định thì sẽ có hiệu suất công việc cao, khả năng sáng tạo tốt. Nhưng chúng ta cũng phát hiện rằng, chưa đến một nửa số người có câu trả lời khẳng định, nhiều người nói rằng nghề nghiệp của họ yêu cầu họ hiểu rõ cấp trên, nhân viên và khách hàng. Những người có câu trả lời phủ định cũng nói rằng họ không rõ hàng ngày họ làm những việc gì.

Bạn đang làm gì? Những việc bạn làm có lợi cho quá trình đạt mục tiêu của doanh nghiệp không?

Đây là vấn đề mà người quản lí doanh nghiệp

nên nhắc nhở nhân viên của mình, sự dẫn dắt này giúp nhân viên phát huy được tính chủ động và làm việc đúng đắn.

V. Đánh giá kết quả công việc đúng đắn

Trước tiên, chúng ta hãy đưa ra sự chọn lựa như sau: Với vấn đề hướng dẫn nhân viên vào làm trong doanh nghiệp, có bốn lựa chọn sau, bạn cho rằng lựa chọn nào là đúng:

Lựa chọn 1: Khi nêu ra yêu cầu công việc, cần quy định các bước làm đúng.

Lựa chọn 2: Khi nêu ra yêu cầu công việc, nhấn mạnh vào việc đánh giá kết quả, chứ không phải là các bước làm đúng.

Lựa chọn 3: Nhân viên chỉ cần làm theo các bước đạt tiêu chuẩn là sẽ bảo đảm thành tích của doanh nghiệp.

Lựa chọn 4: Quy định, chế độ là dùng để ngăn nhân viên phạm sai lầm, không phải là sự bảo đảm thành tích xuất sắc của doanh nghiệp.

Bạn chọn lựa chọn nào?

Trong bốn lựa chọn trên, chỉ có hai lựa chọn là đúng, đó là lựa chọn thứ hai và lựa chọn thứ tư. Cũng có nghĩa là đối với chế độ của công ty và quá trình làm việc, kết quả chính xác mới là mục tiêu mà doanh nghiệp theo đuổi.

Chúng ta thấy rằng các doanh nghiệp, tổ chức đều có chế độ, quy định nghiêm khắc, chặt chẽ, nhưng lại không tạo nên doanh nghiệp có thành tích xuất sắc. Tư duy quản lí truyền thống cho rằng nhân viên chính là bộ máy, các chức vị công việc đã được sắp xếp rõ ràng, chặt chẽ và nhân viên chỉ cần làm theo là được; tuy nhiên tư duy này đã phủ nhận một hiện thực rất quan trọng là: Khả năng thiên phú, tính cách, năng lực, thái độ, cách làm việc của mỗi nhân viên không giống nhau. Vì thế, người quản lí muốn nhân viên của mình suy nghĩ: Công việc của tôi cần làm đến mức độ nào? Điều này lại bao gồm hai nội dung:

Thứ nhất, kết quả chính xác mà tôi làm được là gì?

Thứ hai, tôi có đạt được kết quả trong công việc hay không?

Ví dụ

Một sĩ quan pháo binh vừa mới được thăng chức, anh quyết định đi khảo sát tình hình luyện tập của binh sĩ. Sĩ quan này đến một tiểu đội có 11 người, sau đó quan sát họ luyện tập. Viên sĩ quan thấy rằng tất cả binh sĩ đều làm việc theo lệnh, nhưng chỉ có một người từ đầu đến cuối đứng yên bất động. Viên sĩ quan rất tò mò, bước đến hỏi anh ta: "Tại sao cậu lại đứng yên như vậy?" Binh sĩ đó đáp: "Tôi được sắp xếp làm như vậy ạ." Qua tuần tra, viên sĩ quan sát hiện nhiệm vụ của binh sĩ này đúng là đứng yên và không làm gì cả. Hóa ra, những quả pháo ngày xưa thường do ngựa kéo, mà khi tập luyện, binh sĩ sẽ cho nổ những quả pháo này làm ngựa sợ chạy mất, nên tiểu đội phải sắp xếp một người đứng giữ ngựa, để ngựa khỏi chạy đi. Nhưng bây giờ quân đội không dùng pháo do ngựa kéo nữa, tuy nhiên chức vụ này vẫn còn tồn tại.

Câu chuyện trên nhắc nhở người quản lí doanh nghiệp hiện nay cần ngăn chặn hiện tượng "thừa người thiếu việc". Người quản lí lúc nào cũng phải suy nghĩ: Mỗi nhân viên làm việc ở cương vị của mình có giúp doanh nghiệp thật sự phát triển hay không? Công việc quản lí của người quản lí là phục vụ vì kết quả, không có kết quả tốt thì quá trình có tốt thế nào, chế độ có tốt ra sao cũng không có tác dụng.

Đối với nhân viên bán hàng, thì việc bán được hàng, thu được tiền, đạt được doanh thu hàng tháng, hàng năm, mới là kết quả. Đối với những người làm trong ngành truyền thông, dù là bên truyền hình hay sách báo tạp chí... cũng đều phải dùng hiệu quả tiếp nhận của quần chúng để đánh giá hiệu quả làm việc. Đối với vận động viên, giành được thứ hạng chính là kết quả. Đối với người diễn viên, tỉ lệ người xem và số vé bán ra chính là kết quả. Do đó, bất cứ lúc nào người quản lí cũng cần để nhân viên hiểu, phải đạt được kết quả thế nào mới là đúng, mới là xuất sắc. Khích lệ đạt kết quả mới là sự khích lệ cần thiết và có hiệu quả.

Bài học

Nhân viên có mục tiêu rõ ràng mới có phương hướng phấn đấu. Chỉ khi nhân viên hiểu được yêu cầu cụ thể vị trí công việc của mình, anh ta mới hiểu rõ phương hướng phấn đấu, mới đạt được thành tích làm việc lí tưởng. Người quản lí cần hiểu rằng: Sau khi nhân viên có mục tiêu rõ ràng, họ mới có tinh thần tích cực, tiến thủ, do vậy một trong những biện pháp khích lệ nhân viên hiệu quả là đặt ra mục tiêu rõ ràng, hướng công việc rõ ràng cho nhân viên, để họ hiểu mình cần phải làm công việc gì.

BÀI 2
QUY TẮC 2: ĐỪNG ĐỂ "CÓ BỘT" MÀ KHÔNG "GỘT NÊN HỒ" - CUNG CẤP

THIẾT BỊ, TÀI LIỆU CẦN THIẾT CHO NHÂN VIÊN LÀM VIỆC

I. TẠO MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC THÂN THIỆN

Nghiên cứu cho thấy, tâm trạng làm việc và trạng thái làm việc của con người có liên quan lớn đến môi trường. Trong môi trường yên tĩnh, thoải mái, hài hòa, con người thường tập trung chú ý làm việc, tâm trạng làm việc nhẹ nhàng, vui vẻ và đạt hiệu suất cao. Ngược lại, làm việc trong môi trường ồn ào, phức tạp, khó chịu sẽ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài, bị phân tán sự chú ý, khó tập trung tinh thần làm việc, tâm trạng bực bội, cáu gắt, chán nản, hiệu suất làm việc không được đảm bảo.

Người quản lí muốn khích lệ nhân viên có hiệu quả để họ tập trung làm tốt công việc, nâng cao hiệu

suất làm việc, cách làm thông minh nhất chính là tạo môi trường làm việc thân thiện. Các công ty nổi tiếng thế giới đều thông qua việc tạo môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp để khích lệ nhân viên. Sự thật đã chứng minh, làm như vậy hoàn toàn có thể nâng cao lòng yêu nghề của nhân viên, nâng cao hiệu suất công việc, từ đó nâng cao hiệu quả thành tích và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Ví dụ

Người quản lí tập đoàn Hewlett-Packard (HP)cho rằng: Môi trường làm việc tốt là điều quan trọng để giữ nhân tài cho công ty, một là có thể nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, hai là có thể đảm bảo sức khỏe tâm hồn và thể chất cho nhân viên. Do đó, với quan niệm "con người là quan trọng", tập đoàn Hewlett-Packard đã đặt ra các nguyên tắc phù hợp với "sức khỏe" và "tâm lí" của nhân viên, để nhân viên cảm thấy thoải mái nhất và tập trung tinh thần làm việc. "Chúng tôi tin rằng bất cứ ai cũng theo đuổi sự hoàn hảo, chỉ cần có môi trường làm việc thích hợp, chúng ta nhất định thành công".

Dù làm công việc gì, người lao động cũng muốn được làm việc trong môi trường thoải mái, nhẹ nhàng, thân thiện, phát huy được năng lực và trình độ của bản thân. Nhu cầu này phản ánh ở từng độ tuổi khác nhau của nhân viên, càng là nhân viên lớn tuổi thì càng có nhu cầu mãnh liệt với môi trường làm việc thân thiện. Đối với người quản lí, mục đích trực tiếp nhất là khích lệ nhân viên để họ tận tâm tận lực làm việc và nâng cao hiệu quả công việc, tạo ra nhiều giá trị, mang lại nhiều lợi ích và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Tạo môi trường làm việc thân thiện cho nhân viên là biện pháp hiệu quả giúp người quản lí doanh nghiệp nhanh chóng đạt được mục đích khích lệ nhân viên.

Người quản lí làm thế nào để tạo ra môi trường làm việc thân thiện? Có rất nhiều cách. Người quản lí có thể tham khảo và học tập cách quản lí của một số công ty nổi tiếng, ví dụ cung cấp màn hình tinh thể lỏng không hại mắt, thiết kế bàn làm việc theo cấu tạo sinh lí của từng nhân viên, tăng giờ giải lao, xây dựng phòng nghỉ, phòng hút thuốc; cung cấp miễn phí trà, cà phê, nước uống; miễn phí ăn trưa, đồng phục công sở; thuê bảo vệ, nhân viên phục vụ vệ sinh dọn dẹp văn phòng, chăm sóc cây cối... đáp ứng hầu

hết nhu cầu của nhân viên văn phòng. Dù là công ty nhỏ thì cũng nên tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên. Tôi đã từng đến một công ty thiết kế trong chung cư, văn phòng này ở tầng thứ ba, mỗi góc phòng đều được thiết kế độc đáo, rất thú vị. Ví dụ màu sắc trên tường được trang trí bởi các hình lập thể, trên cầu thang có những hình vẽ ngộ nghĩnh, trên ban công đặt bàn nhỏ hoặc ghế mây. Công ty cho phép nhân viên đi dép trong phòng, tạo không khí như ở gia đình, nhưng cũng mang lại cảm giác thoải mái cho nhân viên. Không gian làm việc ở đây tuy nhỏ nhưng thân thiện, gần gũi, khiến nhân viên vui vẻ, thoải mái.

Môi trường làm việc thân thiện giúp mỗi nhân viên phát huy được tiềm năng lớn nhất của mình, tạo ra giá trị lớn nhất cho doanh nghiệp. Thực ra, tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên chính là một quá trình đầu tư, để nguồn nhân lực phát huy hiệu quả tốt nhất và tạo lợi ích tốt nhất cho doanh nghiệp.

II. TẠO CƠ HỘI PHÁT TRIỂN

BÌNH ĐẲNG CHO NHÂN VIÊN

Doanh nghiệp và nhân viên được coi là thể cộng sinh: Nhân viên giúp doanh nghiệp phát triển lớn mạnh, còn sự trưởng thành và phát triển của nhân viên cần dựa vào môi trường của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có một chức năng rất quan trọng, đó là tạo không gian tồn tại và phát triển cho nhân viên.

Nhân viên nào cũng có nhu cầu phát triển, nhưng tiền đề phát triển của nhân viên là doanh nghiệp cần tạo cho họ môi trường thuận lợi, hơn nữa cơ hội và môi trường này phải là công khai, công bằng, chính đáng, nếu không nhân viên sẽ không tín phục, cũng không phát huy cao nhất sự chủ động và tích của bản thân trong công việc.

Ví dụ

Bạn của một giáo sư nọ nhờ giáo sư giới thiệu cho ông hai người trợ lí. Giáo sư liền giới thiệu hai học trò xuất sắc của mình, lần lượt đến công ty của người bạn phỏng vấn.

John là học trò đầu tiên đến phỏng vấn. Sau khi

kết thúc buổi phỏng vấn, John gọi điện cho giáo sư, phàn nàn với ông: "Điều kiện người bạn của thầy đưa ra hà khắc quá, mỗi tháng ông ấy chỉ trả lương cho em 700 đô. Em định đi làm ở một công ty khác với mức lương 900 đô/ tháng". Nhiều năm sau, lương của John tăng lên hơn 4.000 đô.

Người học trò thứ hai của giáo sư là Christopher. Với mức lương như vậy, anh đón nhận một cách vui vẻ. Giáo sư liền hỏi anh về việc này, anh trả lời: "Em có ấn tượng rất tốt về bạn của thầy, em cảm thấy mình sẽ học hỏi được nhiều điều từ ông ấy". Nhiều năm sau, mức lương của anh là 100.000 đô, chưa kể cổ phần và hoa hồng mà anh có được từ công ty.

Nhiều nhân viên có thể coi trọng thù lao và đãi ngộ ban đầu của doanh nghiệp, nhưng có nhiều nhân viên lại coi trọng môi trường phát triển của doanh nghiệp. Nếu người quản lí phát hiện nhân viên có nhu cầu và nguyện vọng như vậy, hãy tạo môi trường hoặc cơ hội cạnh tranh cho họ, để họ có thể phát huy hết tiềm năng của mình, thực hiện được giá trị cao nhất của bản thân và đạt được thành tựu trong công việc và sự nghiệp. Nếu không, doanh nghiệp không

thể giữ chân nhân viên.

Tạo cơ hội và môi trường phát triển cho nhân viên là công việc của người quản lí. Đối với nhân viên, điều này chính là một loại khích lệ, vì như vậy có thể giúp họ cải thiện được cuộc sống, nâng cao năng lực, đạt được thành công và niềm tự hào trong công việc, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng thực hiện giá trị của bản thân. Do đó, khi doanh ngiệp đáp ứng nhu cầu này của nhân viên, nhân viên sẽ rất yêu nghề, gắn bó với doanh nghiệp đó.

Đứng ở một góc độ khác sẽ thấy, là người quản lí doanh nghiệp, nhiệm vụ của bạn không chỉ là phát hiện nhân tài, mà điều quan trọng là bồi dưỡng nhân tài. Doanh nghiệp tạo cơ hội và môi trường cạnh tranh công bằng cho nhân viên là cách hiệu quả và quan trọng bồi dưỡng nhân tài. Trong quá trình bồi dưỡng nhân tài, trách nhiệm của người quản lí chính là tạo môi trường cạnh tranh, mục tiêu cạnh tranh rõ ràng, đặt ra quy luật cạnh tranh cho nhân viên, còn ai chạy trước, ai phát huy tốt nhất, ai giành được thắng lợi nhiều nhất thì phải xem bản thân nhân viên đó.

Muốn tạo môi trường phát triển công khai, công bằng cho nhân viên, cần phát huy tiềm năng của mỗi người, nâng cao hứng thú làm việc cho nhân viên, thúc đẩy tính tích cực trong công việc của nhân viên, để nhân viên có niềm tin và ý chí phấn đấu trong công việc, từ đó nhiệt tình phát hiện bản thân, thực hiện giá trị của bản thân, giúp doanh nghiệp tiếp tục phát triển.

III. ĐẦU TƯ VÀO NHÂN VIÊN XUẤT SẮC

Để đạt mục đích sản xuất có hiệu quả cao, người quản lí cần đầu tư cho nhân viên. Theo lí, doanh nghiệp đầu tư cho nhân viên là việc nên làm, nhưng trong thực tế, chúng ta thấy có rất nhiều nhân viên làm việc trong môi trường áp lực và không được đầu tư. Đa số nhân viên đều cho rằng, không có gì tồi tệ hơn việc mình làm việc trong doanh nghiệp có yêu cầu điều gì cũng không được đáp ứng.

Trong các doanh nghiệp và công ty hiện đại ngày nay, nhân viên coi sự đầu tư của công ty là

tượng trưng cho thân phận của mình. Người quản lí bình thường rất thích giữ công cụ và vốn của doanh nghiệp, không thích trao cho người khác, coi đó là một loại uy quyền của bản thân. Còn người quản lí xuất sắc luôn có mối quan hệ tốt với nhân viên, anh ta hiểu được nhu cầu của nhân viên và có sự ủng hộ kịp thời, có dù yêu cầu đó là vật chất hữu hình như máy vi tính, bàn làm việc... hay là điều kiện vô hình như tài liệu nội bộ, tin tức trong ngành... họ cũng đều cung cấp đầy đủ.

Một cách làm cực đoan trong việc phân phối tài nguyên của doanh nghiệp là một số quản lí thích phân chia công bằng. Họ cho rằng mỗi nhân viên cần được hưởng nguồn tài nguyên như nhau, nhưng tư tưởng chủ nghĩa bình quân này lại không có lợi cho người quản lí. Đối với khái niệm công bằng, một số người quản lí có định nghĩa rất đặc biệt. Đó là chủ nghĩa bình quân, tư tưởng bình quân, họ cho rằng như vậy mới công bằng nhất, nhưng họ không phát hiện ra làm như vậy có hại đến tính tích cực của nhân viên thực sự mang lại lợi ích cho công ty. Công bằng thực ra chỉ mang tính tương đối, trong việc quản lí doanh nghiệp, người quản lí không nên thực hiện chế độ công bằng tuyệt đối.

Tư duy quản lí truyền thống rất phiến diện, nhiều người quản lí thậm chí đặt trọng điểm quản lí của bản thân vào các vấn đề của nhân viên. Họ cho rằng nhân viên chỉ chú ý đến lợi ích cá nhân, nên ủng hộ họ về vật chất nhiều hơn, tuy nhiên kết quả này lại gây ra tâm lí tiêu cực của một số nhân viên xuất sắc.

Trong một tập thể, người quản lí đối xử công bằng với tất cả mọi người chính là đối xử không công bằng với nhân viên xuất sắc. Nhân viên xuất sắc là người tạo lợi ích, lợi nhuận chủ yếu cho doanh nghiệp, ở mức độ nào đó, doanh nghiệp cần đãi ngộ nhân viên xuất sắc, người quản lí cần đặc biệt đầu tư cho nhân viên xuất sắc, như vậy mới tạo ra nhiều lợi ích hơn cho doanh nghiệp. Đặc biệt là bộ phận bán hàng, sự chênh lệch về thành tích của nhân viên bán hàng thường rất lớn, nhân viên bán hàng xuất sắc trong một năm có thể bán được sản phẩm với doanh thu gấp mười lần nhân viên bình thường. Khi so sánh lợi và hại, người quản lí cần "quan tâm" đến những cao thủ bán hàng này.

Ví dụ

Tổng giám đốc Robin Li của công ty Baidu (Trung Quốc) là một ví dụ điển hình. Trong thời gian sáng lập công ty, để kích thích nhân viên phát huy hết trí tuệ và tài năng của mình giúp công ty phát triển thuận lợi, tổng giám đốc đã đặt ra chế độ giáng chức nhằm vào lãnh đạo cao cấp của công ty, trong thời gian họ nhận chức, ông chia cho họ số cổ phần nhất định (tương đương với vài phần nghìn lợi nhuận hàng năm của công ty) làm phần thưởng khích lệ. Từ đó nhân viên ý thức được rằng bản thân họ là cổ đông của công ty, là một trong những người chủ của công ty, cố gắng, nỗ lực làm việc vì công ty. Sau khi thực hiện biện pháp khích lệ này, quả nhiên, các bộ phận của công ty vận hành có hiệu quả cao hơn, nhân viên trong công ty cố gắng nhiều hơn. Cuối cùng tất cả nhân viên trong công ty đã đoàn kết một lòng, cùng nhau cố gắng, tạo không khí doanh nghiệp vui vẻ và làm việc có hiệu quả, từ đó giúp công ty phát triển ổn định, bền vững.

Sau khi bước ra thị trường quốc tế, Baidu đã điều chỉnh chế độ khích lệ nhân viên, những người có quyền hành trong công ty trở thành cổ đông của công ty. Không ngờ khi cổ phiếu được niêm yết, giá

cổ phiếu công ty tăng 253%, do đó tin tức lan nhanh "Baidu trong một đêm đã tạo ra hơn 10 triệu phú". Chính sự thành bại của Baidu gắn liền với lợi ích thiết thực của mỗi nhân viên nên đã khích lệ nhân viên cống hiến nhiều hơn cho công ty. Các công ty như Microsoft (Mĩ), công ty GE (Mĩ), công ty Toyota (Nhật)... vào những năm 90 của thế kỉ XX đã áp dụng phương pháp này.

Ngoài ra, theo đà phát triển của nền kinh tế trí thức, thế giới ngày càng thông tin hóa, số liệu hóa và công nghệ hóa. Tốc độ tăng lên nhanh chóng của trí thức trẻ khiến cơ cấu bất hợp lí của nhóm trí thức lớn tuổi ngày càng nổi bật. Mặc dù họ không ngừng học hỏi tích lũy kiến thức của mình, nhưng vẫn cần phải học tập, nâng cao kiến thức, đào tạo ở nước ngoài... Thông qua các biện pháp này để nâng cao kiến thức của bản thân, bồi dưỡng năng lực và tạo cơ hội phát triển, đáp ứng nhu cầu thực hiện giá trị của bản thân. Thực ra việc đào tạo này không cần chi phí nhiều, chỉ cần điều chỉnh kinh phí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, từ đó dùng kinh phí này đào tạo đặc biệt cho những nhân viên ưu tú. Như vậy năng lực của nhân viên xuất sắc sẽ được nâng cao, cảm giác vinh dự tự hào của họ sẽ tăng lên. Đồng thời, các

nhân viên khác sẽ noi theo gương của họ, tự giác học tập để được doanh nghiệp bồi dưỡng, đào tạo chuyên nghiệp.

Thực ra, rất nhiều nguồn lực không cần doanh nghiệp bỏ chi phí, ví dụ như tài liệu khách hàng, kênh thông tin khách hàng, kinh nghiệm nghề nghiệp, không gian phát triển tự do, thậm chí sự tín nhiệm và nhiệm vụ của nhân viên... Chúng ta thường nói "biết nhiều thì phải làm nhiều", đối với nhân tài có hiệu quả làm việc cao, "sống trong nhung lụa" không phải là sự hưởng thụ, mà đối với họ lại là sự coi thường, khinh rẻ. Người quản lí nếu tạo điều kiện bồi dưỡng, huấn luyện nhân viên, thì cho dù chỉ mời nhân viên xuất sắc trong công ty tham gia công tác đào tạo cũng có thể thu được lợi ích cao, thể hiện sự coi trọng của công ty với nhân viên xuất sắc. Nhân viên nào lại không thích được bồi dưỡng, đào tạo nhiều? Trong thực tế, nhiều người quản lí cho rằng trước khi vào công ty làm việc, nhân viên đã có kĩ năng và tố chất phù hợp, việc bồi dưỡng, đào tạo giống như một phần thưởng, không có cũng được. Có người quản lí cho rằng, nhân viên nên có khả năng tự học và nắm bắt kịp với sự tiến bộ của công nghệ nên không coi trọng đào tạo, bồi dưỡng nhân viên, hoặc

chỉ đào tạo cho có hình thức. Lại có người quản lí cho rằng nhân viên của mình đã đủ xuất sắc, không cần bồi dưỡng, đào tạo thêm. Thực ra, quan niệm không coi trọng việc bồi dưỡng, đào tạo nhân viên là vô cùng sai lầm. Đối với nhân viên, đào tạo luôn là việc không có điểm dừng, tạo điều kiện cho nhân viên được học tập, bồi dưỡng kiến thức là cách khích lệ tốt nhất. Việc đào tạo này không nhất thiết là bỏ tiền mời chuyên gia, chỉ cần lãnh đạo, giám đốc giảng dạy hoặc nhân viên trong nội bộ công ty giao lưu, học hỏi là được. Tham gia lớp học bồi dưỡng, đào đạo ngoài ngành là phần thưởng khích lệ mà nhân viên rất thích. Người quản lí lợi dụng hình thức tổ chức đào tạo ngoài ngành cho nhân viên để khích lệ tinh thần cạnh tranh giữa các nhân viên là biện pháp khích lệ đạt hiệu quả cao.

Vì thế, trong quá trình quản lí, người quản lí cần ưu tiên nhân viên xuất sắc, giúp nhân viên đó thể hiện xuất sắc hơn trong quá trình làm việc. Nguồn vốn của công ty có hạn, người quản lí cần học cách đặt nguồn vốn có hạn đó lên vai nhân viên xuất sắc. Chỉ khi người quản lí quan tâm nhiều hơn đến nhân viên xuất sắc, mới biết được tiêu chuẩn xuất sắc là gì, mới khiến cho nhân viên xuất sắc càng trở nên ưu tú

hơn và thực hiện được mục tiêu thành công, phát triển lớn mạnh cho doanh nghiệp.

IV. TRỌNG THƯỞNG NHÂN VIÊN "LÀM CÔNG VIỆC NGUY HIỂM"

Doanh nghiệp nào cũng đứng trước thách thức và trải nghiệm khó khăn, mỗi lần gặp phải tình huống này sẽ cần có người đối mặt với thách thức, vậy nhân viên nào sẽ làm được những việc này?

Từ góc độ tâm lí, nếu không có thù lao hoặc phần thưởng đặc biệt, hầu như không ai muốn làm việc nguy hiểm. Nhưng nếu người quản lí biết đặt ra phần thưởng ngoài quy định thì có thể khiến nhân viên dũng cảm làm việc nguy hiểm. Cho dù có thất bại, cho dù bản thân họ không có khả năng chấp nhận thách thức, họ vẫn cam tâm tình nguyện mạo hiểm.

Công ty General Electric (GE) luôn có truyền thống trọng thưởng những nhân viên dám làm việc nguy hiểm và trọng thưởng cho những nhân viên làm được việc khó. Nếu bộ phận phòng ban nào đó hoàn thành một hạng mục lớn thì người quản lí cũng được

nhận phần thưởng hậu hĩnh hoặc được tham gia vào làm cổ đông của công ty.

Đương nhiên, mục đích thực sự của việc khích lệ nhân viên của doanh nghiệp là cổ vũ họ cố gắng làm việc hơn. Trọng thưởng nhân viên làm việc nguy hiểm là nâng cao tinh thần sáng tạo và tinh thần chịu khó chịu khổ của nhân viên, mà điều này rất quan trọng với doanh nghiệp.

Ví dụ

Sears and Roebuck đã từng là công ty tư nhân bán lẻ hàng đầu thế giới. Những người quản lí của công ty Sears and Roebuck luôn coi trọng năng lực sáng tạo của nhân viên, cố gắng khích lệ tinh thần sáng tạo của họ, cho dù công ty có phải bỏ vốn đầu tư lớn. Một lần, nhân viên bán đồ chơi của công ty vì một quyết định đột ngột của mình mà gây tổn thất 10.000.000 USD cho công ty. Khi sự việc xảy ra, có người hỏi tổng giám đốc của Sears and Roebuck:"Ông có sa thải nhân viên đó không?" Tổng giám đốc trả lời: "Đương nhiên là không, tôi chỉ sa thải những người chưa từng phạm lỗi". Sau đó, người nhân viên phạm lỗi này không những

không bị phạt, mà còn được giám đốc thăng chức lên hai bậc và được trọng thưởng một số tiền lớn. Sau đó, nhân viên này đã có ý tưởng mới, tạo ra lợi nhuận lớn cho công ty.

Bài học

Môi trường làm việc thân thiện sẽ giúp nhân viên phát huy được tiềm năng, tạo ra giá trị lớn hơn. Trong tập thể đội ngũ nhân viên yêu nghề, hầu như mỗi nhân viên đều nhận được sự ủng hộ và giúp đỡ của công ty. Trong tập thể đó, giữa con người với con người không thể đòi hỏi sự công bằng, sự công bằng đối với tất cả mọi người chính là sự bất công với nhân viên xuất sắc. Doanh nghiệp cần phục vụ những nhân viên xuất sắc, người quản lí nên đầu tư cho nhân viên xuất sắc, như vậy mới thúc đẩy họ tạo ra lợi ích nhiều hơn.

BÀI 3
QUY TẮC 3: KHEN NGỢI "BẢY NGÀY MỘT LẦN" VỚI NHÂN VIÊN MỚI

I. NHÂN VIÊN HI VỌNG ĐƯỢC CÔNG NHẬN

Nếu không có đêm đen, sao trời không thể tỏa sáng; nếu không có sự tĩnh lặng, kịch câm sẽ không được hoan nghênh. Tất cả sự vật muốn được mọi người nhớ đến đều cần có không gian thể hiện. Nhân viên mới vào làm ở công ty cũng như vậy, người quản lí cần tạo cho họ cảm giác tồn tại, họ mới có cảm giác thân thuộc, từ đó kích thích động lực sáng tạo của họ.

Bất cứ người nào cũng hi vọng được người khác công nhận.

Năm 1925, nhà tâm lí học, tiến sĩ Elizabeth.B. Hurblook đã từng làm một thực nghiệm nổi tiếng. Ông chia những học sinh đang học lớp 4, lớp 5 thành bốn nhóm nhỏ để làm phép toán cộng có độ khó tương đương nhau. Nhóm thứ nhất là nhóm được khen ngợi, mỗi lần làm xong bài tập đều được khen ngợi; nhóm thứ hai là nhóm bị phê bình, mỗi lần làm bài tập xong đều bị phê bình nghiêm khắc; nhóm thứ ba là nhóm bị thờ ơ, chỉ biết im lặng lắng nghe lời đánh giá dành cho hai nhóm; nhóm thứ tư là nhóm bị khống chế, mỗi lần làm bài tập xong đều không được nhận xét và bị cách li với ba nhóm kia. Sau đó, ông tiến hành quan sát thành tích học tập của bốn nhóm này. Hiển nhiên, nhóm có thành tích học tập tốt là nhóm được khen ngợi.

Kết quả cho thấy: Hiệu quả làm bài tập của ba nhóm đầu tốt hơn nhóm thứ tư, thành tích của nhóm được khen ngợi và nhóm bị phê bình tốt hơn nhóm bị thờ ơ; thành tích của nhóm được khen ngợi là tốt nhất. Vì thái độ của học sinh đối với việc này là: Cho dù mình bị họ phê bình còn hơn là bị đối xử lãnh đạm, thờ ơ, vì điều đó ít nhất cũng chứng tỏ họ đang để ý đến mình.

Thực nghiệm này chứng minh rằng: Bất cứ ai cũng muốn được người khác công nhận, cần người khác khẳng định. Trong doanh nghiệp, được người khác công nhận là khát khao, mong muốn lớn nhất của nhân viên, là động lực quan trọng kích thích tính tích cực của họ.

Người quản lí nên hiểu rằng, khen ngợi, công nhận nhân viên giống như xây dựng môi trường làm việc tốt. Vì bất cứ ai cũng muốn được khen ngợi và công nhận. Tuy nhiên trong cuộc sống, không phải tất cả quản lí đều có thói quen công nhận, khen ngợi nhân viên. Rất nhiều quản lí trong các doanh nghiệp quốc doanh không biết khen ngợi cấp dưới, thậm chí nhiều người quản lí còn cho rằng, nhân viên làm việc tốt là điều đương nhiên.

Ví dụ

Nhân viên quét dọn thường không được mọi người coi trọng và không được chú ý nhất ở công ty. Một nhân viên quét dọn nữ trong doanh nghiệp ở Hàn Quốc đã dũng cảm đứng ra đánh lại bọn cướp khi chúng đến cướp công ty, bảo toàn được tài sản cho công ty. Nhiều người rất tò mò về việc

này, tại sao một nữ nhân viên quét dọn lại dũng cảm đứng ra bảo vệ công ty trong thời khắc nguy hiểm, động cơ của chị ta là gì? Tuy nhiên, nữ nhân viên này lại trả lời: "Mỗi lần tôi quét dọn, lãnh đạo của tôi đều bước đến vỗ vai tôi và nói: Chị quét sạch lắm, vất vả cho chị quá, cảm ơn chị nhé! Vì câu nói ấy của lãnh đạo, tôi sẵn sàng hi sinh bản thân để bảo vệ công ty".

Do nhận được sự khẳng định của lãnh đạo mà nữ nhân viên này đã bất chấp nguy hiểm tính mạng bản thân để bảo vệ tài sản an toàn cho công ty, điều này cho thấy tầm quan trọng của việc khen ngợi nhân viên. Có thể thấy, khen ngợi nhân viên là công việc không cần dùng đến tiền bạc, nhưng thường bị người quản lí doanh nghiệp coi nhẹ. Theo điều tra, trong một doanh nghiệp quốc doanh nổi tiếng, số nhân viên được khen ngợi rất ít. Các doanh nghiệp tư nhân có khá hơn nhưng số nhân viên được khen ngợi cũng rất ít.

Nhân viên chờ đợi, mong muốn lãnh đạo biểu dương, khen ngợi mình, khi được công nhận và tôn trọng, sẽ kích thích lòng nhiệt tình của họ và sẽ có lợi cho sự phát triển của doanh nghiệp. Đối với doanh

nghiệp, việc khen ngợi không tốn nhiều công sức mà lại có thể đạt được hiệu quả quản lí cao, tại sao chúng ta không làm?

II. BẢY NGÀY BIỂU DƯƠNG MỘT LẦN VỚI NHÂN VIÊN MỚI

Cho dù là nhân viên cũ hay nhân viên mới, việc khích lệ giúp họ cảm thấy thoải mái hơn, đặc biệt là nhân viên mới. Nếu nhân viên mới có tính hướng nội, khó khăn trong việc hòa nhập với môi trường làm việc, sự khen ngợi của người quản lí sẽ giúp tăng thêm tự tin cho họ, giảm bớt cảm giác xa lạ. Nếu nhân viên mới có cá tính phóng khoáng, thích giao lưu, sự khen ngợi của người quản lí sẽ làm họ có thêm thiện cảm với công ty, từ đó nhanh chóng làm việc tốt. Khen ngợi giúp con người vui vẻ, làm tăng mối quan hệ tốt đẹp, do đó người quản lí không nên để lãng phí cách thức khích lệ này.

Nhân viên nào cũng muốn được khen ngợi,

nhưng khen ngợi thế nào mới có hiệu quả, nên khen ngợi với tần suất như thế nào? Sự thực đã chứng minh, bảy ngày khen ngợi một lần với nhân viên là thích hợp nhất, nhưng nếu nhân viên đó có biểu hiện xuất sắc, có thể khen ngợi thêm. Ví dụ hàng ngày nhân viên này làm việc rất tốt, gặp nhân viên đó là có thể khen ngợi. Nếu nhân viên này lại thích được khen ngợi, là tuýp người càng khen ngợi càng làm việc tốt thì người quản lí nên khen ngợi nhiều hơn.

Tuy nhiên, nhiều người quản lí không biết khen ngợi, một số quản lí cho rằng khen ngợi quá nhiều dễ làm nhân viên có tâm lí kiêu ngạo; một số người lại cho rằng rất khó khen ngợi người khác, vì họ có cảm giác giả tạo, nếu không biết cách khen còn khiến người khác nghĩ rằng mình giả dối. Nếu không biết nắm bắt kĩ năng khen ngợi nhân viên thì sẽ làm mất hiệu quả vốn có của việc khen ngợi. Thực ra, khen ngợi nhân viên không phải là chuyện khó khăn và phức tạp. Ví dụ như bạn có thể vỗ vai nhân viên, đây là cách khen ngợi và công nhận vừa đơn giản lại hiệu quả. Đương nhiên, một số cách khen ngợi cần nghiên cứu kĩ. Khi khen ngợi nhân viên mới, người quản lí nên chú ý một vài kĩ năng và nguyên tắc sau:

1. Không khen ngợi chung chung, hời hợt. Người quản lí cần khen ngợi cụ thể, đúng việc đúng người. Không phải là khen ngợi con người mà khen ngợi những việc làm của họ, kết quả họ làm được.

2. Bàn luận những chuyện liên quan với người được khen ngợi. Ví dụ bạn có thể nói với người được khen ngợi như sau: Lúc đó cậu nghĩ thế nào? Cậu làm việc này thế nào? Cần có một sự việc cụ thể để người được khen ngợi hiểu rõ.

3. Khen ngợi nhân viên trước mặt mọi người. Khi khen ngợi nhân viên, người quản lí nên khen ngợi họ trước mặt mọi người hay khen ngợi riêng tư? Cách khen ngợi khác nhau sẽ tạo ra hiệu quả khích lệ khác nhau. Nếu nhân viên có biểu hiện tốt thì cần khen ngợi người đó trước mặt mọi người. Việc làm tốt nên được nhiều người biết đến, còn việc làm không tốt, nên nói chuyện riêng giữa hai người.

4. Truyền đạt ý kiến khen ngợi của cấp trên. Nếu lãnh đạo cấp cao hơn cũng khen ngợi nhân viên đó, thì bạn nên kịp thời truyền đạt cho nhân viên đó và để càng nhiều người biết càng tốt, vì tinh thần và việc làm của nhân viên đó cần được mọi người trong

công ty học tập.

5. Ghi chép lại những lần khen ngợi mang ý nghĩa trọng đại. Điều này thường gắn liền với việc tôn vinh danh hiệu hoặc phần thưởng lớn lao nào đó. Nhiều tổ chức xuất sắc đều lưu trữ hồ sơ về nội dung khen ngợi nhân viên xuất sắc. Tại sao phải làm việc này? Vì đến cuối năm đánh giá thành tích, nhân viên đó sẽ được xếp vào trong danh sách những người được đánh giá. Doanh nghiệp không nhất thiết chọn những người có thành tích xuất sắc, mà chỉ cần nhân viên bình thường có biểu hiện xuất sắc ở phương diện nào đó là cũng được cộng điểm và làm căn cứ để đánh giá.

6. Chủ động tìm người và việc đáng được khen ngợi, tìm cơ hội khen thưởng cho nhân viên.

Điều quan trọng nhất của người quản lí là học cách khen ngợi và công nhận nhân viên bất cứ lúc nào. Ngoài ra, trong quá trình khen ngợi, người quản lí cần biết xử lí khéo léo, không nên lúc đầu khen ngợi, lúc sau phê bình, như vậy những lời khen ban đầu không còn tác dụng.

Là người quản lí doanh nghiệp, bạn cần khen ngợi nhân viên chân thành, thẳng thắn, hãy khen ngợi hành vi tốt đẹp và biểu hiện xuất sắc của họ, như vậy đội ngũ nhân viên trong công ty mới ngày càng lớn mạnh, có khả năng làm việc và tạo ra thành tựu cao hơn.

III. NẮM BẮT MỨC ĐỘ KHEN NGỢI

Khi người quản lí khen ngợi và biểu dương nhân viên, cần chú ý hai điểm sau:

Đầu tiên, khen ngợi cũng cần có căn cứ rõ ràng, không nói vô căn cứ, kiên trì nguyên tắc nhất định, không thưởng bằng vật chất một cách lộn xộn, coi việc khen ngợi, khích lệ là một phép tắc xã giao và lời chào hỏi để có thể thực hiện bất cứ lúc nào. Nếu không việc khích lệ, khen ngợi sẽ không còn hiệu quả. Người quản lí nên hiểu rằng, khen ngợi cần có căn cứ, có mục đích và mục tiêu nhất định, như vậy người được khen ngợi mới cảm thấy lời bạn nói là sự thực, là chân thành, mới khiến nhân viên cảm thấy

chân thật, tín phục, hài lòng.

Thứ hai, người quản lí khi khen ngợi, khích lệ nhân viên cần nắm rõ mức độ. Việc khen ngợi, khích lệ chân thành có hiệu quả sẽ rất có ích cho doanh nghiệp. Khen không đúng hoặc khen quá nhiều sẽ không đạt được mục đích và hiệu quả, việc khen ngợi cũng giống như việc thổi bóng bay: Thổi quá nhỏ sẽ không đẹp, thổi quá to sẽ bị nổ.

Nếu khen ngợi không đúng, nhân viên được khen ngợi sẽ nghĩ bạn là người giả dối, làm việc qua loa tắc trách và họ sẽ không cảm kích. Nếu khen ngợi quá mức, nhân viên sẽ cảm thấy tự kiêu, cho rằng mình là nhân tài hiếm, cho rằng cấp trên đang sợ một nhân tài như mình sẽ bỏ đi. Ngoài ra, một số nhân viên sẽ cho rằng bạn không khen ngợi thành thật, nghĩ một đằng nói một nẻo, cách khen ngợi như vậy vừa không được nhân viên hoan nghênh, vừa khiến nhân viên cảm thấy bất mãn.

IV. BA LỢI ÍCH TỪ VIỆC KHEN

NGỢI NHÂN VIÊN

Việc khen ngợi và biểu dương có lợi cho cả người quản lí và nhân viên. Lợi ích này được thể hiện cụ thể như sau:

Thứ nhất, nhân viên sẽ biết được vị trí, tác dụng, giá trị của mình và hình ảnh của mình trong lòng lãnh đạo. Trong một công ty phát triển ổn định, nếu thu nhập của nhân viên khá ổn định thì họ sẽ không quá coi trọng thu nhập tiền lương và đãi ngộ vật chất. Do vậy, họ sẽ coi trọng hình ảnh của mình trong lòng lãnh đạo và vị trí của mình trong công việc. Sự khen ngợi, biểu dương của lãnh đạo đều có uy quyền, là căn cứ quan trọng nhất xác định giá trị và vị trí của nhân viên trong công ty. Một số lãnh đạo biết cách thông qua việc tôn vinh, đặt chức danh để khen ngợi, biểu dương nhân viên như: Cậu Trường là tiến sĩ đầu tiên của công ty; cậu Vinh là cao thủ "võ lâm" của công ty; cô Đào là chuyên gia máy tính của công ty… Ai cũng có chức vụ "cao cấp" nên nhân viên cảm thấy được coi trọng, công việc và giá trị của bản thân được công nhận, từ đó họ càng có tự tin và nhiệt tình trong công việc, tích cực, chủ động làm việc hơn.

Thứ hai, thỏa mãn cảm giác vinh dự, có thành tựu của nhân viên, cổ vũ tinh thần của nhân viên. Ví dụ một nhân viên làm việc miệt mài hơn một tháng, chuẩn bị chu đáo mọi việc và đã tổ chức thành công một hoạt động lớn, sau khi làm xong việc, người này mệt mỏi rã rời. Khi một nhân viên làm việc miệt mài, phát huy tiềm lực lớn nhất của bản thân để hoàn thành nhiệm vụ khó khăn, gian khổ và nhiều thách thức, anh ta muốn điều gì? Đương nhiên là sự khen ngợi và khẳng định của lãnh đạo. Nếu lãnh đạo không kịp thời khen ngợi anh ta, chắc chắn anh ta sẽ có cảm giác chán nản, cảm thấy những cố gắng của mình không được công nhận, công việc mình làm không có giá trị, từ đó trở nên nản lòng, không còn nhiệt tình và tự tin làm những việc tiếp theo. Chính điều này sẽ làm tổn thương đến sự tích cực, chủ động và khả năng sáng tạo của nhân viên.

Thứ ba, loại bỏ cảm giác không tín nhiệm của nhân viên với cấp trên, rút ngắn khoảng cách giữa nhân viên với lãnh đạo, bồi dưỡng tinh thần đoàn kết. Một số nhân viên nếu không được cấp trên khen ngợi trong thời gian dài, trong lòng họ sẽ nghĩ: “Sao lãnh đạo không khen ngợi mình? Có phải họ không coi trọng mình?” Đối với người lãnh đạo luôn

cố ý giữ khoảng cách với nhân viên, không thường xuyên nói chuyện và giao lưu với nhân viên sẽ khiến nhân viên không tín nhiệm. Điều này gây bất lợi cho công việc quản lí, cũng không có lợi cho việc phát huy tính tích cực, chủ động và nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên. Khi nhân viên được lãnh đạo khen ngợi, biểu dương, họ thường vui vẻ nói với bạn bè, đồng nghiệp: “Lãnh đạo của tớ vừa quan tâm, khen ngợi tớ, những việc tớ làm ngay cả tớ cũng thấy bình thường mà cũng được lãnh đạo khen ngợi”. Như vậy, giữa lãnh đạo và nhân viên đều có cảm giác hài lòng, thoải mái.

Bài học

Bất cứ ai cũng hi vọng mình được công nhận và khen ngợi, bất cứ nhân viên nào cũng hi vọng bản thân được lãnh đạo khen ngợi. Có nhiều khi nhân viên không đòi hỏi nhiều, họ chỉ cần một lời khẳng định, một câu khen ngợi từ lãnh đạo. Điều tra cho thấy, con người có nhu cầu rất lớn với lời khen ngợi, thậm chí vượt qua cả nhu cầu tiền

bạc. Do vậy, người quản lí nên hiểu rằng: Cấp trên biểu dương, công nhận cấp dưới sẽ khiến cho cấp dưới càng làm việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả công việc cũng được nâng cao.

CHƯƠNG IV QUY TẮC KHÍCH LỆ ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN CÓ KINH NGHIỆM

Nhân viên có kinh nghiệm là lực lượng nòng cốt tạo ra lợi nhuận cao cho doanh nghiệp; kịp thời nắm bắt phương hướng, thái độ làm việc, tìm hiểu phát huy tiềm năng của họ là công việc quan trọng nhất của người quản lí. Bất cứ ai cũng có ưu điểm và khuyết điểm, trong quá trình này, người quản lí cần biết sử dụng ưu điểm của nhân viên, học cách biến khuyết điểm của họ thành ưu điểm, phát huy hết tài năng của họ để mỗi nhân viên đều phát huy được tốt nhất giá trị của mình. Thứ hai, bất cứ ai cũng muốn được người khác quan tâm, không ai hi vọng lãnh đạo coi mình là một chiếc máy làm việc. Ngoài ra, bất cứ ai

trong công ty cũng hi vọng cấp trên lắng nghe ý kiến của mình. Người quản lí cần tôn trọng và tích cực lắng nghe ý kiến của nhân viên thì mới thực hiện được sự đoàn kết trong công ty và nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

BÀI 1
QUY TẮC 4: KHAI THÁC TÀI NĂNG THIÊN BẨM - ĐỂ NHÂN VIÊN LÀM VIỆC THEO SỞ TRƯỜNG

I. PHÁT HUY ƯU THẾ CỦA NHÂN VIÊN

Ưu thế thường do ba yếu tố tạo nên, đó là kiến thức, kĩ năng và tài năng thiên bẩm.

Trước tiên hãy bàn về kiến thức. Chúng ta đều biết con người không ngừng làm tăng vốn kiến thức của mình, cho dù là học cấp ba, đại học, thạc sĩ, tiến sĩ và tham gia nhiều khóa huấn luyện khác nhau đều với mục đích làm tăng vốn kiến thức.

Bàn về kĩ năng, kĩ năng chính là các bước và phương pháp làm việc. Sự khác nhau giữa kĩ năng và kiến thức đó là kiến thức được thể hiện trên câu chữ, còn kĩ năng chủ yếu thể hiện ở hành động thực tế.

Bàn về khả năng thiên bẩm kì diệu mà mọi người nói đến, tài năng thiên bẩm là khả năng sinh ra đã có, có thể giúp bạn có cách tư duy, hành động và cảm giác có giá trị. Một người quan tâm chú ý đặc biệt hoặc yêu thích đặc biệt một lĩnh vực nào đó thường phản ánh tài năng thiên bẩm của họ trong lĩnh vực này. Một số người có tài năng bẩm sinh về chữ số, một số người lại có tài năng bẩm sinh về màu sắc và hình dạng, còn một số người lại đặc biệt mẫn cảm với âm thanh. Albert Einstein, một nhà khoa học vĩ đại đã từng được đất nước Israel mời làm tổng thống, đó là một điều vinh dự biết bao! Nhưng là một người Do Thái, Albert Einstein từ chối, ông nói: “Tôi không có thiên phú về phương

diện đó, khả năng của tôi là nghiên cứu thế giới vật chất, thế giới khách quan, tôi không thích làm chính trị".

Với nhân viên có tư chất quản lí, khen thưởng biểu hiện xuất sắc của nhân viên có thể mang lại hiệu quả khích lệ cao, chuẩn bị nguồn nhân tài cho công ty trong tương lai. Người quản lí có thể tạo điều kiện cho nhân viên chủ trì một cuộc họp ngắn; người quản lí cũng có thể cho nhân viên tham gia lớp bồi dưỡng của doanh nghiệp để có thể phát huy được năng lực và kĩ năng của nhân viên, đồng thời để một trong những nhân viên giỏi giảng dạy. Khi nhân viên tham gia hội nghị nghiên cứu hoặc nhận nhiệm vụ lãnh đạo lớp bồi dưỡng, hãy để nhân viên đó phát biểu nội dung và trọng điểm liên quan đến việc nghiên cứu. Người quản lí cũng có thể xem xét thăng chức cho nhân viên làm trưởng phòng phòng kế hoạch nhỏ và thay đổi cách thức làm việc trong phòng.

II. ĐỂ TÀI NĂNG BẨM SINH TRỞ THÀNH ĐỘNG LỰC

TRƯỞNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN

Chúng ta thường nói tài năng bẩm sinh rất quan trọng. Làm thế nào để phán đoán người nào đó có tài năng bẩm sinh hay không? Điều này cần thông qua nhiều phương pháp như nói chuyện, sát hạch, đánh giá... Qua một vài câu hỏi đơn giản về bản thân, chúng ta cũng có thể đoán xem mình có tài năng bẩm sinh hay không. Câu hỏi thứ nhất: Việc gì mình làm nhanh hơn người khác, học tốt hơn người khác? Câu hỏi thứ hai: Mình làm việc gì kiên trì nhất, không cần người khác thúc giục cũng sẽ làm đến lúc hoàn thiện mới thôi? Câu hỏi thứ ba: Mình làm việc gì mà cảm thấy rất thành công, rất hưng phấn và hào hứng? (Đương nhiên, những câu hỏi này chỉ đề cập đến phương diện chuyên ngành, những chuyện vụn vặt không tính). Câu hỏi thứ tư: Mình làm việc gì được khen ngợi và khẳng định nhiều nhất? Thực ra câu hỏi thứ tư đã có đáp án, một lĩnh vực, một sự việc hoặc loại sự việc nào đó mà chúng ta hiểu rõ, tài năng bẩm sinh của bạn sẽ nằm trong đó.

Ví dụ, một nhân tài bán hàng sẽ có năm khả

năng thiên phú như sau: tự tin, biết lấy lòng, chuyên tâm, biết thông cảm, cạnh tranh.

Chúng ta hãy bàn về “tự tin”. Chúng ta đều biết tự tin rất quan trọng với người bán hàng, vì nhân viên bán hàng cho dù bán sản phẩm gì cũng đều cần để khách hàng tin tưởng mình, không có sản phẩm tốt nhất, chỉ có nhân viên bán hàng tin cậy nhất.

Khả năng thiên phú thứ hai là “biết lấy lòng”, đây là khả năng giao tiếp với người lạ. Người khác gặp người lạ sẽ e ngại, nhưng nhân viên bán hàng biết lấy lòng lại thích làm quen với người lạ, trong thời gian ngắn có thể nói chuyện thân mật với họ, khiến người lạ đó thích anh ta, đó chính là khả năng biết lấy lòng.

Thứ ba là “chuyên tâm”. Nhiều lúc, trong quá trình làm việc, chuyên tâm có nghĩa là bền bỉ, kiên trì, là không bao giờ thay đổi mục tiêu, phương hướng.

Thứ tư là “biết thông cảm”. Người biết thông cảm sẽ tạo cảm giác thoải mái cho người khác, lời họ nói khiến bạn chấp nhận dễ dàng và cũng muốn lắng nghe, vì anh ta hiểu được trong lòng bạn đang nghĩ

gì.

Thứ năm là "cạnh tranh". Chúng ta thấy những người giỏi cạnh tranh không chỉ vì mục tiêu kích thích anh ta, mà còn vì anh ta thích cạnh tranh với người khác, không chịu thua kém những người giỏi hơn mình. Anh ta luôn nghĩ tại sao mình lại không bằng người khác, thế nên luôn có khát vọng cạnh tranh.

Chọn lựa nhân viên có tài năng thiên bẩm, trên cơ sở đó truyền đạt kiến thức và bồi dưỡng rèn luyện cho họ, như vậy tài năng của họ mới trở nên có ý nghĩa và giá trị.

Rất khó để tìm được nhân tài bán hàng có đầy đủ cả năm yếu tố thiên bẩm trên, đa số chỉ có một, hai khả năng trên mà thôi. Tuy nhiên, chúng ta không nhấn mạnh tầm quan trọng của những khả năng này vì chúng ta có thể bồi dưỡng thói quen tốt cho nhân viên, mà thói quen tốt lại có liên quan mật thiết đến sự khích lệ. Khi một người làm được một việc nào đó, nếu được khích lệ thì sẽ cảm thấy rất vui và có cảm giác thành công, từ đó họ sẽ tiếp tục cố gắng làm nhiều việc tốt hơn.

III. GIÚP NHÂN VIÊN CÓ CẢM GIÁC ĐÃ TÌM ĐƯỢC CÔNG VIỆC PHÙ HỢP

Tôi đã từng phỏng vấn hàng nghìn nhân viên ở các vị trí công việc khác nhau, điều làm tôi thấy đáng tiếc là tuy nhiều người có tố chất rất tốt, nhưng họ luôn cảm thấy lưỡng lự với vị trí công việc của mình, không biết đặt kế hoạch cho nghề nghiệp và tổng kết những được mất trong khi làm việc, vì thế sau bao nhiêu năm, họ vẫn không thay đổi được chức vụ và mức lương của mình.

Thực ra, chúng ta chỉ cần mở rộng tầm mắt, điều chỉnh một chút phương hướng nghề nghiệp, biết cách điều chỉnh mục tiêu, làm tốt mọi việc, tập trung ưu thế làm những việc sở trường thì có thể phát triển sự nghiệp tốt hơn. Cuộc đời cũng giống như việc lăn hòn đá tuyết, khi tìm được phương hướng đúng đắn, không ngừng lăn về phía trước thì hòn đá sẽ càng lăn càng to.

Ví dụ

Bằng là nghiên cứu sinh tốt nghiệp khoa Công nghệ điện tử trường Đại học Bách Khoa, đi phỏng

vấn xin làm trợ lí. Cậu ta nói với nhà tuyển dụng rằng, công việc đầu tiên của cậu là làm việc cho công ty IT với quy mô nhỏ, vì cậu không quen với phần mềm, cũng không làm công việc kĩ thuật chuyên ngành nên cậu đã nhận công việc bán hàng. Do cậu có khả năng diễn biểu đạt và tính cách thân thiện, nên trong một cơ hội ngẫu nhiên, cậu được làm trợ lí giám đốc, làm công việc quản lí hành chính và kế hoạch của công ty, không đúng với chuyên ngành cậu học. Sau 3 năm làm việc, lương của cậu là 12 triệu đồng, số lương này sẽ không đủ để chàng trai mua nhà, nuôi gia đình. Vì cảm thấy mức lương và phúc lợi ở công ty này nhiều hơn công ty trước, hơn nữa cậu đã quen làm công việc trợ lí nên muốn ứng tuyển làm trợ lí trong công ty. Nhà tuyển dụng hỏi cậu có thích làm công việc trợ lí không, cậu ta trầm ngâm một lát, rồi thành thật nói rằng không thích. Nhà tuyển dụng bèn phân tích tính cách, khả năng thiên phú, năng lực của cậu ta, sau đó chân thành nói, cậu không thích hợp với vị trí công việc này, khuyên cậu ta tìm một công ty điện tử làm việc để phát huy tài năng của mình, đầu tư thời gian làm những việc mình thích. Khi đã làm tốt, lương sẽ tăng, cơ hội sẽ nhiều hơn. Nghe theo lời khuyên này, năm năm sau, Bằng đã làm giám đốc phụ trách

giám sát kĩ thuật của một doanh nghiệp chuyên sản xuất và kinh doanh đồ điện tử, có mức lương rất cao và rất hài lòng về công việc của mình.

Ví dụ trên cho thấy, một người quản lí phán đoán nhân viên của mình làm tốt hay không bao gồm cả việc nhân viên đó có hứng thú làm việc hay không, có cảm thấy thoải mái, hài lòng với những việc mình làm hay không. Nhân viên làm việc không có nhiệt tình, hứng thú sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc, điều này gây lãng phí thời gian và tài năng đối với cả doanh nghiệp và nhân viên.

Ví dụ

Quỳnh là giám đốc phòng kế hoạch của công ty PR. Dưới sự lãnh đạo của cô, các nhân viên đều đồng tâm hiệp lực hoàn thành rất nhiều hạng mục lớn và có nhiều khách hàng, trở thành một bộ phận quan trọng của công ty. Không khí làm việc trong phòng rất thân thiện, hiệu quả làm việc cao và có danh tiếng trong ngành. Thực ra, bí quyết của cô rất đơn giản, đó là khích lệ nhân viên bằng tình cảm. Ví dụ, cô không bao giờ yêu cầu nhân viên làm thêm, hàng ngày đều nhắc nhở nhân viên đặt kế

hoạch trước và nghiêm khắc yêu cầu bản thân hoàn thành nhiệm vụ trong thời gian quy định. Làm như vậy nhân viên sẽ không bị áp lực, mệt mỏi khi làm thêm giờ. Lời khuyên của cô đã được tất cả nhân viên tiếp thu. Ngoài ra, cô còn thường xuyên đưa nhân viên đi tham gia một số hoạt động thư giãn như ăn uống, đánh cầu lông, hát karaoke, du lịch ngắn ngày... Mỗi lần nhân viên có sáng kiến hay, cô sẽ biểu dương người đó trước cuộc họp, còn đặc biệt chuẩn bị rất nhiều thiệp chúc mừng những nhân viên làm việc xuất sắc. Số tiền mà Quỳnh chi ra là kinh phí hoạt động của công ty, cô không cần chi phí thêm khoản nào nhưng lại đoàn kết được nhân viên trong phòng.

Từng có một công ty rất đặc biệt, họ tổ chức họp định kì dưới hình thức ăn sáng. Thông thường cuộc họp này sẽ được tổ chức khi có nhân viên mới vào làm. Nội dung cuộc họp bao gồm: Tổng kết thành tích công ty, những vấn đề cần bàn bạc, giải quyết, hoặc công ty tìm được một công trình, hạng mục lớn... Trước khi cuộc họp bắt đầu, những nhân viên có liên quan sẽ chuẩn bị trước những món ăn ngon, tất cả nhân viên ở các bộ phận, chức vụ khác nhau đều có thể đến dự tiệc. Thời gian tổ chức họp chính

thức khoảng nửa tiếng, sau khi giải quyết xong mọi vấn đề, mọi người sẽ tự do ăn uống, trò chuyện. Thông qua hình thức này, người quản lí có thể hòa nhập tự nhiên với cấp dưới và đồng nghiệp, trò chuyện trong không khí vui vẻ, thoải mái. Cho dù là chủ đề công việc hay cuộc sống đều có thể nói chuyện dễ dàng. Giữa các phòng ban trong công ty thường không có mối liên hệ hợp tác nghiệp vụ, nhưng do có bữa tiệc này nên mọi người làm quen, hiểu biết nhau hơn, làm việc thuận lợi hơn.

IV. TÌM LẠI PHƯƠNG HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP CHO NHÂN VIÊN

Ví dụ

Yến là nhân viên tư vấn của công ty môi giới địa ốc, chuyên ngành Đại học của cô là quản lí thương mại, lí tưởng nghề nghiệp của cô là trở thành lãnh đạo cao cấp của công ty nước ngoài. Mặc dù cô không theo đuổi được lí tưởng của mình, nhưng vì làm ở công ty này được hơn hai năm, nhiệt tình trong công

việc, thành tích làm việc không ngừng tăng lên, nên cô dần dần thích công việc này. Nhân viên làm việc ở công ty môi giới địa ốc thường không ổn định, với một nhân viên làm việc ở công ty hơn hai năm, thành tích làm việc tốt như cô đương nhiên trở thành tấm gương nhân viên tốt trong mắt lãnh đạo. Tuy nhiên, gần đây Yến cảm thấy hoang mang. Vì cô không biết có nên tiếp tục làm việc nữa không và thành tích công việc có tăng lên nữa không, do đó cô cũng bắt đầu chán làm công việc này và mơ ước đến công việc năm xưa. Lãnh đạo công ty cũng cảm nhận được thái độ của cô nên mỗi tuần trước cuộc họp, lãnh đạo đều khen ngợi lòng yêu nghề của cô, sau đó còn xếp cô đứng vào top năm người có thành tích làm việc cao nhất. Tiếp đó, lãnh đạo gặp cô nói chuyện, tìm hiểu nguyên nhân tại sao cô không còn hứng thú với công việc. Yến nói vì làm công việc này vất vả lại không được tăng lương và vì cô bắt đầu hoài nghi về bản thân. Sau khi phân tích, lãnh đạo công ty cho rằng cô khá thích hợp với vị trí trưởng phòng. Qua nhiều lần nói chuyện, lãnh đạo công ty hứa với cô rằng, chỉ cần cô cố gắng đạt được mục tiêu đã định, họ sẽ giao cho cô một phòng để cô dẫn dắt, phụ trách bồi dưỡng đào tạo nhân viên mới đến. Và như vậy, những lời phân tích của lãnh đạo đã khiến cô suy nghĩ lại, có

mục tiêu mới, cộng thêm sự cổ vũ và kế hoạch của ban lãnh đạo, Yến đã tìm lại được động lực làm việc của mình.

Trong thời đại giá cả leo thang: giá nhà cao, giá xe cao, chi phí y tế cao, thì “lo lắng, buồn phiền, bối rối” là tâm trạng chung của rất nhiều nhân viên. Rất nhiều người, đặc biệt là các bạn trẻ, sau một thời gian làm việc bỗng có cảm giác hoang mang, không biết rõ tương lai của mình sẽ thế nào. Lúc này, họ cần có sự xuất hiện của người quản lí để kịp thời hướng dẫn, cổ vũ họ. Sự hướng dẫn tỉ mỉ chính là biện pháp khích lệ rất hiệu quả đối với nhân viên. Khi có thời gian, người quản lí cần quan tâm đến nhân viên, đặc biệt là nhân viên có kinh nghiệm, muốn gắn bó với công ty, người quản lí càng cần khích lệ và giúp đỡ chân thành.

Tác gia nổi tiếng người Pháp là Bernard tham gia một hoạt động trắc nghiệm có thưởng với tiêu đề: Nếu cung điện Louvre của Pháp cháy, mà bạn chỉ được phép mang ra khỏi đó một bức tranh, bạn sẽ mang ra bức tranh nào? Có rất nhiều người vì muốn nhận phần thưởng nên đã trả lời câu hỏi, nhưng họ không suy nghĩ kĩ, chỉ xem xét đến giá trị cao nhất

của bức tranh nên không trả lời đúng câu hỏi. Đương nhiên, kết quả cuối cùng là Bernard đã nhận được phần thưởng. Câu trả lời của ông là: Tôi sẽ mang bức tranh ở gần cửa ra vào nhất.

Điều này nhắc nhở chúng ta, mục tiêu tốt nhất không nhất thiết là mục tiêu theo quy tắc nào đó, mục tiêu tốt nhất để đạt được thành công cũng không nhất thiết là mục tiêu có giá trị cao nhất, mà là mục tiêu có tính khả thi nhất.

Phàn nàn và chịu đựng đều là cách làm không hiệu quả. Chịu đựng không phải là kế sách hay, vì làm như vậy nhân viên sẽ chán ghét bản thân. Trên thực tế, chỉ cần bạn điều chỉnh được tâm trạng là sẽ thay đổi được hiện tại.

Để cho nhân viên có năng lực rời công ty và làm việc nơi khác quả là đáng tiếc. Do đó người quản lí cần quan tâm chú ý đến sự thay đổi trạng thái của nhân viên, tìm cách giải quyết khúc mắc, băn khoăn của nhân viên.

Bài học

Tục ngữ có câu "nhân vô thập toàn", bất cứ ai cũng có sở trường và sở đoản, người quản lí cần biết phát huy sở trường của nhân viên, học cách biến sở đoản thành sở trường, như vậy mới có thể vận dụng hết tài năng của họ và phát huy cao nhất giá trị của mỗi nhân viên. Biết dùng người là một trong những khả năng quan trọng nhất của người quản lí doanh nghiệp. Trong một doanh nghiệp, nhân viên được coi là "rác" khi bị đặt nhầm chỗ. Người quản lí biết dùng người sẽ biến "rác" thành "bảo bối"; Người quản lí không biết dùng người sẽ biến "bảo bối" thành "rác".

BÀI 2
QUY TẮC 5: QUAN TÂM ĐẾN THẾ GIỚI NỘI TÂM

CỦA NHÂN VIÊN

I. KHÔNG COI NHẸ CUỘC SỐNG CÁ NHÂN CỦA NHÂN VIÊN

Trong *Tam Quốc Chí*, một Lưu Bị không giỏi, một Lưu Bị bán dép cỏ, tại sao lại có thể sánh cùng những nhân tài trong thiên hạ như Trương Phi, Hạng Vũ, Triệu Vân, Mã Siêu, thậm chí là Gia Cát Lượng? Có người nói rằng Lưu Bị có được thiên hạ là vì ông có sở trường khóc, điều này cũng đúng một phần, thực ra nước mắt chính là tình cảm yêu thương, khích lệ của Lưu Bị dành cho thuộc hạ. Lưu Bị biết dùng tình cảm của mình quan tâm đến thuộc hạ. Bàn về thiên thời, Lưu Bị không bằng Tào Tháo; bàn về địa lợi, Lưu Bị không bằng Tôn Quyền. Nhưng một người bán dép cỏ lại có thể tạo lập một vùng trời riêng, điều này không thể không kể đến sức mạnh của việc khích lệ tình cảm.

Nếu hàng ngày, người quản lí chỉ biết quan tâm đến công việc của nhân viên, không hiểu biết về tình hình cá nhân của người đó như cuộc sống, gia đình... thì sẽ khiến nhân viên nghĩ rằng: Mình chỉ là một người làm công ăn lương, mình chỉ là một cái máy làm việc cho công ty. Điều mà nhân viên muốn là người quản lí coi họ là một con người có cảm xúc.

Ví dụ

Có một nhân viên làm việc nhiều năm cho công ty quảng cáo, lương rất cao, nhưng bỗng một hôm, nhân viên này đột ngột nghỉ việc, tại sao vậy? Nhân viên này là người địa phương. Một hôm, khi đang làm việc, nhân viên này nhận được điện thoại của gia đình nói rằng bố anh đang bị mắc bệnh tim nặng, anh phải về quê gấp để chăm sóc bố. Khi anh xin nghỉ phép, công ty lúc đó đang rất bận, người quản lí của anh không muốn cho anh nghỉ, nhưng anh vẫn xin nghỉ làm về quê, chăm sóc bố đang nằm viện. Trong thời gian này, ngày nào anh cũng nhận được mấy cuộc điện thoại của người quản lí giục anh mau trở lại công ty, vì có một số việc cần anh làm gấp. Người quản lí còn chuyển phát nhanh một số giấy tờ công việc cần làm đến bệnh viện cho anh.

Khi nhận được những giấy tờ này, anh nhân viên vô cùng tức giận, viết mấy chữ "Tôi quyết định xin từ chức" rồi chuyển lại cho người quản lí.

Sau khi từ chức, nhân viên này đến làm việc cho một công ty quảng cáo khác và cũng làm thiết kế quảng cáo. Hai năm trôi qua, anh lại nhận được điện thoại của gia đình nói rằng mẹ của anh bị ốm, cần anh về nhà chăm sóc mẹ. Lúc này, anh rất lo lắng, sợ rằng người quản lí này lại giống như người quản lí trước kia, nên anh không dám xin phép, nhưng không ngờ khi anh nói chuyện này ra, mọi chuyện diễn biến hoàn toàn ngược lại. Người quản lí nói: "Đây là việc lớn, mẹ cậu bị bệnh, cậu hãy mau về chăm sóc bà, đi chuyến máy bay sớm nhất nhé, vé máy bay công ty sẽ lo cho cậu. Cậu không phải nghĩ gì cả, công việc mà, lúc nào trở lại cậu làm cũng được, cậu trở về làm tốt phận sự của mình và hiếu thuận với mẹ nhé". Nói xong, người quản lí bỏ vào phong bì hai triệu đồng, đưa cho anh rồi nói: "Đây là lòng thành của tôi, chúc mẹ cậu sớm bình phục". Nghe xong những lời này, anh nhân viên xúc động rơi nước mắt. Sau đó, anh nói với bạn của mình: "Công ty này đáng để tớ ở lại làm việc cả đời".

Ví dụ

Nhiều doanh nghiệp của Nhật Bản thực hiện chế độ quản lí trọn đời với nhân viên. Matsushita Konosuke, người được coi là một "huyền thoại kinh doanh" đã từng biểu dương một đầu bếp trẻ trong một cuộc họp có rất nhiều người, vì ông thấy rằng tay nghề của người đầu bếp này rất tốt. Tuy nhiên do ông đã cao tuổi, không ăn được nhiều nên ông gọi đầu bếp ra và cảm ơn người đầu bếp đó, đồng thời giải thích với người đầu bếp nguyên nhân ông không ăn được nhiều, không muốn người đầu bếp hiểu nhầm ông không ưa đồ ăn của đầu bếp. Thái độ nghiêm túc và chân thành của Matsushita Konosuke khiến tất cả các vị khách cảm động. Khi Matsushita Konosuke điều hành công ty, ông thường xuyên một mình đi xuống công xưởng, thân thiện vỗ vai nhân viên, lắng nghe nhân viên và cùng họ trò chuyện. Ông rất quan tâm đến tình cảm của nhân viên, từ trải nghiệm của họ, ông không ngừng suy nghĩ làm thế nào để văn hóa doanh nghiệp ngày càng lớn mạnh, đoàn kết.

Qua nhiều ví dụ, chúng ta có thể thấy, nhân viên cần được quan tâm, chăm sóc, họ không phải là cái

máy làm việc, vì thế họ rất cần sự quan tâm và khích lệ tinh thần của người quản lí.

II. QUAN TÂM ĐẾN CUỘC SỐNG CỦA NHÂN VIÊN NHƯ THẾ NÀO?

Người quản lí cần hiểu và học cách quan tâm đến cuộc sống của nhân viên. Có rất nhiều cách để người quản lí quan tâm đến cuộc sống của họ, nhưng chúng tôi xin giới thiệu một vài trọng điểm chính sau:

Trọng điểm 1: Để ý ngày lễ tết và sinh nhật của nhân viên, có nghĩa là vào những ngày lễ tết, hoặc ngày kỉ niệm quan trọng, nên chúc mừng nhân viên. Ví dụ vào tết Trung Thu thì tặng bánh trung thu cho nhân viên. Sinh nhật của nhân viên, người quản lí nên tham gia. Đối với công ty nhỏ, ít nhân viên, người quản lí nên đích thân tham gia; đối với công ty lớn, nhiều nhân viên, người quản lí có thể tham gia chúc mừng một vài nhân viên tiêu biểu.

Trọng điểm 2: Quan tâm đến tình hình sức khỏe của nhân viên. Hiện nay nhiều nhân viên có sức khỏe kém, thậm chí không kịp ăn sáng khi đi làm, thế nên công ty cần thường xuyên tổ chức kiểm tra sức khỏe

định kì, giúp các nhân viên xây dựng kế hoạch rèn luyện sức khỏe.

Trọng điểm 3: Khi cấp dưới bị ốm, người quản lí cần quan tâm hỏi han để nhân viên cảm nhận được tình cảm chân thành của lãnh đạo công ty.

Trọng điểm 4: Không coi nhẹ bữa ăn trưa của công nhân viên. Nhiều nhân viên đi làm buổi sáng rất vội, có khi không ăn sáng, buổi chiều có thể làm thêm nên ăn tối rất muộn, do đó chất lượng bữa ăn trưa rất quan trọng. Cho dù công ty đặt cơm bên ngoài hoặc mời đầu bếp về nấu cho nhân viên thì người quản lí cũng cần chú ý sắp xếp và chú trọng chế độ dinh dưỡng cho nhân viên.

Trọng điểm 5: Bảo đảm an toàn lao động. Với một số công việc độc hại hoặc nguy hiểm, khi tính an toàn và hiệu quả công việc mâu thuẫn nhau, người quản lí cần biết sự an toàn quan trọng hơn hiệu quả công việc.

Trọng điểm 6: Tạo điều kiện làm việc thoải mái. Cố gắng tạo điều kiện làm việc thoải mái, thân thiện cho nhân viên.

Trọng điểm 7: Học cách quan tâm đến cuộc sống và gia đình của cấp dưới. Không chỉ là sinh nhật của cấp dưới, mà cần thể hiện sự quan tâm chân thành tới những người quan trọng nhất của nhân viên như vợ, con, bố mẹ. Vào một số ngày kỉ niệm quan trọng của công ty, nên mời thêm cả gia đình nhân viên tham gia. Có lúc, người quản lí cần đến thăm gia đình công nhân viên, khen ngợi những biểu hiện xuất sắc của họ.

Trọng điểm 8: Không kì thị, coi thường nhân viên. Nhân viên thường là những người đến từ các miền quê khác nhau, có phong tục tập quán khác nhau, người quản lí không được coi thường, kì thị phong cách hoặc giọng nói của họ, cũng không nên chê bai học thức, hình dáng của họ.

Trọng điểm 9: Tham gia việc chào đón hoặc chia tay để bày tỏ sự quan tâm của người quản lí với cấp dưới. Chúng ta đều biết, một nhân viên nào làm ở công ty nào đó, anh ta ấn tượng sâu đậm nhất chính là ngày đầu tiên vào làm và ngày cuối cùng nghỉ việc. Ngày anh ta đến làm việc cho công ty, nếu bạn chân thành chào đón, chuẩn bị tốt mọi thứ cho anh ta, anh ta sẽ ghi nhớ cả đời. Khi nhân viên chuyển đi nơi

khác, bạn cũng nên tham gia tiệc chia tay.

9 trọng điểm trên giúp người quản lí quan tâm đến cuộc sống hàng ngày của nhân viên, hơn nữa nhân viên cũng hiểu được cấp trên không coi mình như một cái máy làm việc. Nhiều lúc, nhân viên làm việc lười biếng, không thành thật là vì không có người quản lí biết quan tâm đến họ.

III. KHÔNG COI NHẸ VIỆC "ĐẦU TƯ" TÌNH CẢM

Bất cứ ai cũng cần sự tôn trọng và tín nhiệm. Bill Gates trong thời gian đi học có thành tích học tập không tốt, nhưng mẹ ông luôn nói: Con sẽ không thua kém người khác! Nhân vật Forrest Gump trong phim Chàng Forrest Gump được sự khích lệ của Jenny đã vượt qua mọi áp lực, nghiêm túc kiên trì và cuối cùng đạt được thành công. Có câu nói "kẻ sĩ có thể bỏ mạng vì người tri kỉ", tin tưởng vào bản thân có thể giúp cho nhân viên có động lực lớn, giúp họ phát huy hết tiềm năng của mình. Thưởng tiền chỉ có thể giảm bớt sự bất mãn của nhân viên, còn tôn trọng

và tín nhiệm mới là nguyên nhân khiến nhân viên tận tụy, hết lòng với công việc.

Nhiều người quản lí có quan niệm truyền thống cho rằng, tình cảm là gì, cảm xúc là gì, những thứ này chẳng nhìn thấy, chẳng sờ được, không đáng để họ mất thời gian và công sức. Một số người quản lí lại cho rằng, đầu tư tình cảm là việc đầu tư khá ảo tưởng, không có sự báo đáp, không có hiệu quả cao.

Người quản lí có quan niệm trên cần phải thay đổi cách suy nghĩ của mình.

Đầu tư tình cảm mặc dù không nhìn thấy cũng chẳng sờ được, nhưng lại có thể cảm nhận được. Mặc dù sự đầu tư này không cho kết quả thực tế và nhanh chóng, nhưng lại có kết quả ngầm và lâu dài. Thời gian trôi đi, khả năng và hiệu quả của sự đầu tư này rất đáng kinh ngạc, những điều mà người quản lí nhận được không thể đong đếm được.

Có thể nói rằng năng lực của nhân viên nhiều hay ít tỉ lệ thuận so với sự đầu tư tình cảm của lãnh đạo đối với họ. Tại sao lại nói như vậy?

Đầu tiên, đầu tư tình cảm sẽ kích thích hiệu quả tiềm năng của nhân viên, nhân viên sẽ có cảm giác mình là người quan trọng và cần cống hiến sức lực cho công ty. Nhân viên được lãnh đạo đầu tư tình cảm sẽ vô cùng cảm kích và cho rằng lãnh đạo là người có ơn với mình, họ sẽ dùng cách "lấy ơn báo ơn", làm việc hết sức mình để báo đáp cho công ty.

Thứ hai, đầu tư tình cảm giúp nhân viên có cảm giác thân thuộc, trung thành với công ty, cảm giác này là một trong những yếu tố giúp nhân viên phát huy toàn bộ khả năng của mình. Không ai mong muốn mình bị lãnh đạo đối xử lạnh nhạt, cũng không mong muốn một ngày nào đó bị lãnh đạo sa thải. Nếu được lãnh đạo quan tâm, tâm lí của họ sẽ bình tĩnh, ổn định và càng muốn cống hiến sức lực, trí tuệ cho công ty.

Thứ ba, đầu tư tình cảm có thể kích thích tinh thần sáng tạo của nhân viên, cổ vũ dũng khí của họ, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn. Nếu lãnh đạo xây dựng được cảm giác tín nhiệm và thân thiện với nhân viên, thì sẽ giải tỏa được mọi lo lắng trong lòng của nhân viên, từ đó nhân viên càng phát huy năng lực làm việc của mình.

Rất nhiều nhân viên phàn nàn rằng: Công ty cách nhà quá xa, đường lại hay tắc, cảm giác rất bị động, rất mệt. Đối với một số nhân viên đi sớm về muộn, có thời gian làm việc thoải mái là niềm an ủi tốt nhất. Một số vị trí công việc không ngồi trong văn phòng cả ngày như bán hàng, thiết kế quảng cáo, phóng viên... càng cần có thời gian linh động. Thực ra, cho dù yêu cầu công việc cứng nhắc, nếu trong điều kiện cho phép và bạn tin tưởng nhân viên, nhân viên cũng có tâm lí mong đợi như vậy thì người quản lí nên cho phép nhân viên được tự do làm việc. Tạo cơ hội làm việc thoải mái, dễ chịu cho nhân viên giúp nhân viên có cảm giác tín nhiệm và vui vẻ. Chỉ cần bạn nhắc nhở nhân viên tuân thủ thời gian, hoàn thành nhiệm vụ đúng thời hạn, khi không bị người khác giám sát, đốc thúc, nhân viên của bạn sẽ làm việc với hiệu quả cao hơn.

Thường xuyên tổ chức những buổi họp mặt thân mật, đây cũng là nội dung đầu tư tình cảm của người quản lí với nhân viên. Những buổi gặp gỡ này sẽ làm tăng sự đoàn kết, thân ái, tác động tốt đến môi trường làm việc của nhân viên, tạo không khí làm việc tích cực. Ví dụ tổ chức đêm Trung thu, tiệc Tất niên, tổ chức đi dã ngoại, leo núi, nghỉ mát, tổ chức

tiệc sinh nhật cho nhân viên... Những hoạt động này đều mang lại niềm vui cho nhân viên, giúp nhân viên cảm nhận được không khí ấm áp, thân thiện của công ty.

IV. QUAN TÂM ĐẾN SỨC KHỎE TÂM LÍ CỦA NHÂN VIÊN

Theo sự tiến bộ của xã hội và sự phát triển của thời đại, nhịp sống và làm việc của con người ngày càng nhanh, mối quan hệ giữa con người với con người ngày càng phức tạp, tâm lí của con người ngày càng căng thẳng, áp lực ngày càng lớn, cho dù là lãnh đạo cao cấp hay nhân viên bình thường cũng đều có tâm lí mệt mỏi, buồn chán, ức chế, tình cảm không ổn định... Công ty Foxconn của Đài Loan năm 2010 đã liên tiếp có nhiều nhân viên tự sát, điều này phản ánh sâu sắc áp lực tâm lí nặng nề và sự cô độc, tuyệt vọng, yếu đuối của công nhân viên. Có thể thấy, sự lành mạnh về tâm lí của nhân viên là điều rất quan trọng.

Có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến các vấn đề tâm lí của công nhân viên. Đầu tiên là chịu ảnh hưởng của công việc, ví dụ làm thêm nhiều, thường xuyên đi công tác, gặp rắc rối trong quan hệ xã giao, thất bại trong công việc, công việc quá nhàm chán cũng khiến công nhân viên gặp các vấn đề về tâm lí.

Ngoài những yếu tố có liên quan đến công việc, còn có nguyên nhân xuất phát từ bản thân nhân viên như hôn nhân, tình cảm, sự bất hạnh của gia đình, và các thói quen không tốt gây ảnh hưởng đến sức khỏe như uống rượu, hút thuốc... Hai áp lực này cũng làm cho nhân viên không tập trung chú ý, chần chừ do dự, thiếu chuyên cần, bỏ việc, sức khỏe suy kiệt, tinh thần hoảng hốt... Như vậy không chỉ khiến cho hiệu suất làm việc của cả doanh nghiệp giảm sút, mà còn đe dọa đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Có thể thấy, người quản lí không nên chỉ chú ý đến biểu hiện làm việc và thành tích làm việc của nhân viên, mà còn cần quan tâm, coi trọng vấn đề sức khỏe tâm lí của nhân viên. Vậy có biện pháp nào giúp nhân viên giảm bớt các vấn đề tâm lí, để họ tập trung tinh thần làm việc và có tâm trạng thoải mái

khi làm việc?

Nếu người quản lí có thể mời bác sĩ tâm lí tư vấn tâm lí hoặc chữa trị tâm lí, giúp nhân viên hồi phục sức khỏe tâm lí thì đó chính là phần thưởng có hiệu quả dành cho nhân viên, thể hiện sự yêu mến, tôn trọng và khích lệ đối với nhân viên. Nhân viên có thể loại bỏ trở ngại tâm lí, hồi phục thể chất và tinh thần, có thể làm việc với thái độ tích cực, chủ động và luôn có trạng thái tinh thần phấn chấn.

Một số công ty nổi tiếng từ lâu đã mời bác sĩ tâm lí khám chữa bệnh tâm lí cho nhân viên, giải quyết những vấn đề tâm lí của họ. Theo điều tra, tháng 9 năm 1998, trên bảng tin ở mỗi tầng và trước nhà ăn của tập đoàn Hewlett-Packard đều dán một tờ thông báo, trên đó viết bốn chữ: “Tư vấn tâm lí”, ngoài ra còn viết rõ họ tên chuyên gia, thời gian, địa điểm và người liên hệ. Nếu nhân viên nào muốn tư vấn tâm lí có thể liên lạc với bộ phận có liên quan trước ngày thứ 5 để xem bản thân họ phải làm trắc nghiệm tâm lí hay tư vấn tâm lí, cần bác sĩ nam hay bác sĩ nữ, sau đó bệnh viện sẽ sắp xếp cho họ. Đây chính là dịch vụ chăm sóc sức khỏe tâm lí mà công ty đặc biệt dành cho nhân viên của mình. Dịch vụ này được công ty

thí điểm trong ba tháng, có đến 90% nhân viên cho rằng dịch vụ này có hiệu quả rất tốt. Một số nhân viên trong công ty hàng ngày đều làm việc chăm chỉ, có biểu hiện xuất sắc, nhưng lại gặp khó khăn trong việc giao tiếp với các đồng nghiệp khác, khiến áp lực tinh thần của họ tăng lên, sau khi gặp bác sĩ tâm lí trò chuyện vài lần, họ cảm thấy khá hơn rất nhiều.

Bài học

Bất cứ ai cũng có tình cảm và có nhu cầu được người khác quan tâm. Bất cứ nhân viên nào cũng không hi vọng lãnh đạo coi mình chỉ là cái máy làm việc. Người quản lí cần hiểu rằng ngoài vật chất, nhân viên cũng cần có nhu cầu về tinh thần. Hơn nữa, một số nhân viên còn coi trọng nhu cầu tâm lí, tinh thần hơn cả nhu cầu vật chất, vì sự tôn nghiêm, nhân cách của mỗi người và sự quan tâm, coi trọng của người khác quan trọng hơn bất cứ thứ gì. Lão Tử cho rằng "Các việc khó khăn trong thiên hạ, đều do từ việc dễ mà thành.

Các việc lớn trong thiên hạ, đều từ việc nhỏ mà nên". Nếu bạn muốn trở thành người quản lí giỏi, cần biết đầu tư tình cảm, học cách quan tâm từ những việc dễ nhất và nhỏ bé nhất.

BÀI 3 QUY TẮC 6: TÍCH CỰC TRẢ LỜI - COI TRỌNG Ý KIẾN CỦA NHÂN VIÊN

I. "Ý KIẾN CỦA TÔI CÓ ĐƯỢC COI TRỌNG KHÔNG?".

Trong công việc, bất cứ nhân viên nào cũng hi vọng có người lắng nghe ý kiến của mình. Trong quá trình trình bày ý kiến, họ có thể phát huy và thể

hiện được khả năng sáng tạo. Người quản lí cần biết cách phát hiện những điều nhân viên muốn nói và biết họ muốn nói với ai, điều này rất quan trọng và bạn cần tạo cơ hội cho nhân viên. Người quản lí xuất sắc sẽ biết cách để nhân viên nói ra những phàn nàn, suy nghĩ của mình.

Ví dụ

Trong chuỗi cửa hàng McDonald, bạn đều thấy có một thùng góp ý dành cho nhân viên. Bất cứ nhân viên nào có ý kiến, phàn nàn, suy nghĩ gì đều có thể viết ra và cho vào thùng ý kiến. Những ý kiến này sẽ được gửi trực tiếp đến người quản lí. Người quản lí sẽ định kì thu thập ý kiến của nhân viên, triệu tập cuộc họp đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên và giải quyết những ý kiến đó. Người quản lí và tất cả nhân viên đều tham gia cuộc họp, nhân viên có ý kiến gì có thể nêu ra và mọi người cùng nhau bàn bạc giải quyết.

Nếu nhân viên đặc biệt bất mãn, không hài lòng về giám đốc phụ trách của anh ta, công ty McDonald sẽ áp dụng cách làm khác, tức là tổ chức một cuộc họp đánh giá về những ý kiến đặc biệt đó,

giám đốc phụ trách quản lí nhân viên có ý kiến đó có thể không tham gia, mà có lãnh đạo khác tham gia chủ trì cuộc họp, sau đó tìm cách giải quyết vấn đề. Nội dung cuộc họp có thể là tìm hiểu xem nhân viên và giám đốc phụ trách có những bất đồng gì, vấn đề diễn biến đến đâu, sau đó tìm cách giải quyết vấn đề, không cho phép kéo dài thời gian giải quyết.

Thực ra, mâu thuẫn giữa con người với con người là do hiểu lầm từ những chuyện nhỏ. Bạn thấy có người phàn nàn về một chuyện nhỏ nào đó, chỉ cần người quản lí nói ra vài câu là đã giải tỏa được hiểu lầm. Vì thế những lời phàn nàn hoặc ý kiến của nhân viên đều phản ánh một điều “ý kiến của tôi có được coi trọng không?”, hơn nữa những kiến nghị hợp lí của nhân viên có thể trở thành của cải cho công ty. Tập đoàn điện tử Haier đã làm như thế nào? Những ý kiến hợp lí của nhân viên đều được tiếp nhận, thậm chí có nhân viên trong quá trình làm việc phát minh ra phương pháp làm việc sáng tạo cũng có thể dùng tên của nhân viên đó đặt cho phương pháp làm việc đó. Điều này khiến nhân viên cảm thấy vinh dự, không chỉ kích thích lòng nhiệt tình, mà còn tạo môi trường phát triển và thể hiện

bản thân của nhân viên.

Trong chuỗi cửa hàng của McDonald còn có phương pháp nói chuyện qua giấy, có nghĩa là trong mỗi cửa hàng đều có cuốn sổ ghi chép của nhân viên phục vụ hoặc nhân viên tập sự, giữa các nhân viên có suy nghĩ, ý kiến gì, hoặc muốn nói chuyện với ai đều có thể ghi vào cuốn sổ này. Việc làm này vừa bảo đảm được sự giao tiếp thuận lợi giữa các nhân viên, vừa đánh giá cách liên lạc của người quản lí. Liên lạc không đơn giản chỉ là hai người nói chuyện với nhau, mà quan trọng là cần sự lắng nghe của người quản lí. Trong quá trình lắng nghe, người quản lí có thể phát hiện những vấn đề tồn tại của nhân viên. Cách làm này cũng tạo không khí giao lưu hài hòa, thân thiện giữa các nhân viên.

Rất nhiều nhân viên có ý tưởng nhưng không kịp thời được tiếp nhận. Nếu nhân viên nêu ra ý kiến nhiều lần mà vẫn không được người quản lí chấp nhận thì sẽ làm tổn thương tính tích cực của nhân viên và lần sau nhân viên đó không tham gia nêu ý tưởng nữa. Anh ta sẽ cho rằng việc của công ty không liên quan đến mình. Ngược lại, nếu người quản lí làm tốt việc này, nhân viên sẽ nghĩ rằng,

mình cũng là người chủ của công ty, việc của công ty cũng liên quan đến mình, mình sẽ cố gắng phấn đấu vì công ty và nghĩ ra nhiều ý tưởng hay hơn. Hai kết quả hoàn toàn khác nhau này sẽ tạo ra hiệu quả sản xuất, hiệu suất làm việc và lợi nhuận khác nhau, điều quan trọng là thúc đẩy khả năng sáng tạo, tính tích cực, cảm giác thân thuộc đối với công ty của nhân viên cũng khác nhau.

II. SÁNG KIẾN CỦA NHÂN VIÊN LÀ TÀI SẢN VÔ HÌNH

Một phương pháp hoặc sáng kiến hay, một kiến nghị hoặc ý kiến hay có thể mang lại lợi ích rất lớn cho doanh nghiệp. Lợi ích lớn có thể thay đổi cả doanh nghiệp, hoặc có thể cứu được doanh nghiệp đang trên bờ vực phá sản, hoặc cũng có thể thực hiện được mục tiêu phát triển nhanh, nhảy vọt. Nhà hàng lẩu Haidilao nổi tiếng khắp đất nước Trung Quốc bởi phong cách phục vụ sáng tạo, tất cả sự phục vụ sáng tạo này đều là ý kiến của các nhân viên trong nhà hàng.

Do vậy, người quản lí cần học cách "khai quật" và sử dụng trí tuệ của nhân viên, coi trọng, đánh giá cao ý kiến và kiến nghị của nhân viên, đồng thời có phần thưởng tương ứng với những ý kiến và kiến nghị mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Như vậy không chỉ thúc đẩy sự tích cực và chủ động trong công việc của nhân viên, kích thích khả năng sáng tạo của nhân viên, mà còn nâng cao hiệu quả làm việc, hơn nữa còn mang lại lợi ích to lớn cho doanh nghiệp. Đây là cách mà "hai bên cùng có lợi".

Rất nhiều doanh nghiệp nổi tiếng coi trọng ý kiến và kiến nghị của nhân viên, đồng thời áp dụng cách thức khác nhau để khích lệ họ.

Ví dụ

Tập đoàn AUX chuyên kinh doanh điện tử, máy móc nổi tiếng ở Trung Quốc từ lâu đã có truyền thống và thói quen cổ vũ nhân viên nêu ra những ý kiến, kiến nghị hợp lí. Truyền thống này đã kéo dài liên tục hơn mười năm, tồn tại cùng với sự phát triển và trưởng thành của doanh nghiệp.

Trong hơn 10 năm triển khai hoạt động này, sự

đầu tư của doanh nghiệp và việc tích cực tham gia của nhân viên không hề giảm, mà còn phát triển thành "phong trào mạnh" giữa các nhân viên.

Mấy năm gần đây, tập đoàn AUX đã tiếp nhận hơn 5.000 sáng kiến hợp lí của nhân viên, tạo ra lợi ích kinh tế trực tiếp cho doanh nghiệp là 0.2 tỉ nhân dân tệ, tương đương với mức lợi nhuận hàng năm của một doanh nghiệp vừa và nhỏ. Hiện nay, trong số hơn 10 vạn công nhân viên, thì đã có hơn một nửa thành viên đưa ra các sáng kiến khác nhau. Đến nay, tổng cộng có 7800 lượt sáng kiến hợp lí, số tiền thưởng lên đến 6.000.000 nhân dân tệ, nếu chia bình quân thì mỗi nhân viên được hưởng hơn 700 nhân dân tệ.

Người quản lí doanh nghiệp cần hiểu rằng: Bất cứ lúc nào, ở doanh nghiệp nào, trí tuệ luôn bắt nguồn từ quần chúng. Doanh nghiệp có phát triển tốt là do nhân viên, nếu không có trí tuệ của công nhân viên, việc quản lí kinh doanh của doanh nghiệp sẽ như "suối không nguồn, rừng không cây".

III. KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN TÍCH CỰC NÊU Ý KIẾN

Kiến nghị tốt, ý kiến sáng tạo luôn mang lại lợi ích bất ngờ cho doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp muốn có thật nhiều ý kiến và kiến nghị hay, thậm chí không tiếc bỏ tiền trưng cầu ý kiến của khách hàng.

Ví dụ

Công ty bách hóa Okadaya của Nhật bản mỗi năm đặc biệt tổ chức hoạt động "Mua ý tưởng của các chị em". Mỗi năm, có khoảng 50.000 đến 60.000 chị em phụ nữ tham gia hoạt động này. Họ nêu ra các ý tưởng, suy nghĩ, sáng kiến khác nhau như thớt có ngăn kéo, đáy hộp có pít-tông lỗ... Mỗi năm công ty Okadaya tổ chức hoạt động này chi phí gần 1.000.000 yên Nhật, tuy nhiên hoạt động này và những sáng kiến mới mẻ của khách hàng đem lại lợi ích 100 triệu yên Nhật cho công ty. Hơn nữa, hoạt động này còn tăng cường sự giao lưu thân thiết giữa khách hàng và công ty, tạo ra lợi ích tiềm năng không thể đong đếm được.

Là người quản lí doanh nghiệp, một ý kiến sáng tạo có thể tạo ra rất nhiều của cải, nếu cấp dưới của bạn nêu ra ý kiến hay thì đó cũng là thời cơ tốt để bạn tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp.

Khi nhân viên nêu ý kiến hay, người quản lí cần ủng hộ: "Không ngờ cậu có thể nghĩ ra việc này. Cậu làm tốt lắm, giỏi lắm". Khi người quản lí có tác phong tiến bộ, nhân viên mới muốn nêu ý kiến. Đương nhiên, bạn cần đứng ở lập trường của cấp trên, xem xét trên các phương diện xem có nên áp dụng ý kiến đó không. Có lúc, nhân viên rất nhiệt tình nêu ý kiến, nhưng lại không thể áp dụng trên thực tế. Với những ý kiến này, bạn cũng cần chân thành tiếp nhận và nói lại rằng: "Với tình hình hiện nay của công ty, e rằng ý kiến này không phải là thích hợp, cậu hãy về suy nghĩ lại xem nhé".

Một công ty có tinh thần và phong trào đề xuất ý tưởng là rất quan trọng. Nếu công ty đó thường xuyên không chấp nhận ý kiến của nhân viên sẽ khiến nhân viên nghĩ rằng: "Cấp trên không coi trọng ý kiến của mình, sau này mình sẽ không bao giờ đề xuất ý kiến nữa". Kết quả sau đó, nhân viên chỉ làm việc của mình một cách cứng nhắc, máy

móc, không có sự sáng tạo. Đây là điều rất đáng lưu tâm. Do đó, với những ý kiến và kiến nghị của nhân viên, cấp trên cần đón nhận với thái độ tích cực. “Nêu ra ý kiến không chỉ giúp ích cho công ty, mà còn thúc đẩy tinh thần làm việc của mỗi thành viên. Các bạn hãy suy nghĩ xem có ý kiến, kiến nghị nào phù hợp không nhé!”

Hai giám đốc ở hai công ty nọ có năng lực làm việc ngang nhau. Nhân viên của giám đốc A có tinh thần làm việc hăng say, đạt thành tích cao trong công việc. Còn nhân viên của giám đốc B làm việc uể oải, thành tích công việc cũng kém. Tại sao cùng là người lãnh đạo tài năng và nhiệt tình mà nhân viên ở hai doanh nghiệp lại có thái độ làm việc khác nhau như vậy? Nguyên nhân quan trọng chính là “lãnh đạo có lắng nghe ý kiến của nhân viên” hay không. Với những lãnh đạo biết lắng nghe ý kiến của nhân viên, nhân viên của họ sẽ làm việc hăng say, nhiệt tình; với những lãnh đạo không biết lắng nghe ý kiến của nhân viên, nhân viên của họ sẽ làm việc thiếu tinh thần trách nhiệm, uể oải.

Khi lãnh đạo biết lắng nghe ý kiến của nhân viên, nhân viên mới tự do phát biểu, bày tỏ ý kiến

và trưởng thành trong công việc. Nếu ý kiến của mình thường xuyên được cấp trên coi trọng, nhân viên đó sẽ cảm thấy phấn chấn, vui vẻ, không ngừng suy nghĩ, sáng tạo, nêu ra ý kiến hay. Đương nhiên, kiến thức của cấp trên cũng ngày càng được củng cố và trở thành một người quản lí sáng suốt, giỏi giang.

Ngược lại, khi ý kiến không được cấp trên thừa nhận, tự nhiên nhân viên đó sẽ cảm thấy không có hứng thú làm việc, mất tự tin, đương nhiên anh ta sẽ lười suy nghĩ và thiếu tập trung làm việc, từ đó sẽ trở thành người không có chủ kiến và hiệu quả làm việc ngày càng thấp.

Thông thường, kinh nghiệm làm việc của đa số lãnh đạo đều rất phong phú, kiến thức chuyên ngành cũng sâu hơn nhân viên. Vì thế tất cả những ý kiến nhân viên nêu ra đối với cấp trên thường là những ý kiến chưa hay, chưa hoàn thiện. Đặc biệt lúc bận rộn, họ càng không kiên nhẫn lắng nghe. Do đó, về việc cấp trên có lắng nghe ý kiến của nhân viên hay không hoặc có thái độ như thế nào khi lắng nghe đều có kết quả khác nhau. Cho dù ý kiến của nhân viên rất buồn cười, non nớt, nhưng cấp trên nên có thái độ chăm chú lắng nghe. Nếu cấp trên

làm được việc này, nhân viên sẽ cảm thấy mình được coi trọng, sẽ càng chủ động tìm cơ hội thể hiện tài năng của mình.

Cho dù ý kiến của nhân viên không được áp dụng, cấp trên cũng nên chân thành nói: “Tôi rất cảm kích ý tưởng của cậu, nhưng một số điểm còn cần điều chỉnh thêm, nên hiện tại chưa thể áp dụng được. Nếu sau này có sáng kiến khác, cứ mạnh dạn đề xuất nhé!” Khi người quản lí nói như vậy, cho dù sáng kiến của nhân viên đó có được chấp nhận hay không, họ cũng cảm thấy rất thoải mái, vui vẻ, đồng thời sẽ tự kiểm tra lại những thiếu sót trong ý tưởng của mình, sau đó đề xuất ý tưởng hoàn thiện hơn.

Tuy nhiên cách nói an ủi của cấp trên vẫn chưa thể hiện được thiện chí tích cực, mà cần đưa sáng kiến đó vào thực tiễn. Đương nhiên, không phải ý kiến nào của nhân viên cũng cần thực hiện bất kể đúng sai, mà đối với ý kiến còn thiếu sót nhỏ, cấp trên nên bổ sung thêm và nói: “Ý tưởng này rất hay, chúng ta thử thực hiện xem thế nào”. Với thái độ làm việc như vậy của người quản lí, mặc dù có thể thất bại, nhưng tỉ lệ thành công sẽ rất cao.

Nếu người quản lí muốn bồi dưỡng nhân tài, khích lệ khả năng sáng tạo, tinh thần sáng tạo của nhân viên, để nhân viên càng thêm yêu nghề, nâng cao hiệu quả làm việc, tạo giá trị to lớn hơn, cống hiến nhiều hơn cho công ty thì cần biết tiếp nhận và thực hiện các ý kiến của nhân viên, như vậy mới đạt được thành công. Chúng ta cần phải thừa nhận rằng, trí tuệ của cá nhân không thể sánh bằng trí tuệ của tập thể, vì thế cấp trên cần tích cực lắng nghe ý kiến của nhân viên mới giúp cả hai bên cùng trưởng thành và đạt hiệu quả cao trong công việc.

IV. COI TRỌNG Ý KIẾN PHẢN ĐỐI CỦA NHÂN VIÊN

Bất cứ doanh nghiệp nào cũng không thể tránh khỏi những lời phàn nàn, bất bình của nhân viên, quan trọng là các doanh nghiệp giải quyết những lời phàn nàn, bất bình ấy như thế nào.

Tập đoàn Intel luôn khuyến khích nhân viên dũng cảm nêu ý kiến của mình, bao gồm cả những ý kiến phản đối. Giữa người quản lí và nhân viên có

thể mở "cuộc họp hai bên", từ đó nhân viên có thể trực tiếp nêu ý kiến của mình, bất cứ nhân viên nào cũng có quyền yêu cầu lãnh đạo mở cuộc họp như vậy. Cho dù nhân viên mới cũng có thể nhờ cách thức này để hiểu biết về công ty, tìm hiểu về những vấn đề còn tồn tại của bản thân và kịp thời phát hiện, phản ánh nhiều vấn đề. Lãnh đạo công ty có thể thông qua hình thức này để tìm hiểu về hiệu quả quản lí của các giám đốc bộ phận. Ngoài ra, công ty có thông tin phản hồi nhanh nhất và đưa ra kết quả nhanh nhất, mặc dù trong cuộc họp có rất nhiều ý kiến mâu thuẫn, nhưng tốc độ giải quyết vấn đề rất nhanh. Cuộc họp mang lại hiệu quả cao này nâng cao tác dụng giao lưu thẳng thắn, không đùn đẩy trách nhiệm, không chạy theo hình thức.

Một người quản lí sáng suốt cần hiểu rằng, bất cứ lời phàn nàn nào của nhân viên cũng đều cần xử lí quyết đoán, tránh để nhân viên tuyên truyền sai, gây ảnh hưởng xấu đến tập thể. Khi đã hiểu được nguyên nhân gây ra những lời phàn nàn của nhân viên, người quản lí cần nhanh chóng hành động, giải quyết vấn đề, giảm tổn thất ở mức độ thấp nhất. Đương nhiên, tất cả phương pháp xử lí cần dựa trên sự tôn trọng nhân viên, không nên trách mắng nhân viên, mà cần

xem xét cụ thể theo từng việc.

Đối với ý kiến phản đối của cấp dưới, điều quan trọng là người quản lí cần biết lắng nghe, đoán biết được điều nhân viên muốn nói với họ là gì và hiểu được nguyên nhân cụ thể. Bất cứ ý kiến trái chiều nào cũng có nguyên nhân. Lắng nghe những ý kiến này sẽ giúp người quản lí cải thiện một phần hay toàn bộ công việc của mình. Nếu đó là những ý kiến không chính đáng, không hợp lí, người quản lí cần nói chuyện, giải thích cho nhân viên hiểu. Nếu những lời phàn nàn đó hợp lí thì cần kịp thời thay đổi cách làm việc.

Ví dụ

Sau chiến tranh thế giới thứ hai, công ty đóng tàu Ishikawajima của Nhật đứng trước bờ vực phá sản. Toshio 50 tuổi, tổng giám đốc của công ty Ishikawajima đã đứng ra tiến hành cải cách công ty. Biện pháp cải cách của ông là: Tinh giản cơ cấu, trọng dụng nhân tài. Nhưng cách làm của ông khác với mọi người: Công ty phát hành một cuốn tạp chí mà tất cả nhân viên đều có thể gửi bản thảo và những ý kiến quý báu để đăng trên tạp chí. Điều

này tạo cơ hội giao lưu cho mọi người, từ đó có thể khích lệ nhân viên tham gia đóng góp ý kiến. Trong tình hình đó, mọi người đều hiểu được sự khó khăn của công ty, nên không nhân viên nào yêu cầu tăng lương, phát thưởng. Mọi người đều tích cực chủ động cống hiến công sức cho công ty, làm thêm giờ để công ty thoát khỏi khó khăn. Khi không phải trả các chi phí phụ, công ty đã dần dần phát triển trở lại. Dùng phương pháp khích lệ tinh thần, Toshio đã giúp công ty phục hồi và phát triển lớn mạnh.

Khi nhân viên có ý kiến phản đối, người quản lí cần chú ý những điểm sau:

Thứ nhất, cần bình tĩnh, thận trọng, điềm đạm trả lời ý kiến phản đối của nhân viên. Nếu bạn trả lời với giọng tức giận, đối phương sẽ cho rằng bạn không thích ý kiến của họ, có suy nghĩ không tốt về họ. Như vậy bạn sẽ càng khó khăn khi thuyết phục họ. Vì thế, trả lời đối phương một cách ôn tồn, thân thiện là việc làm cần thiết.

Thứ hai, gián tiếp phản bác ý kiến của đối phương. Có lúc, phản bác trực tiếp sẽ làm tổn thương đối phương, khiến họ mất thể diện; vì vậy

nên phản bác, gợi ý, ra hiệu ngầm một cách gián tiếp. Ở bất cứ tình huống nào, người quản lí cũng nên tránh xung đột trực tiếp với nhân viên.

Thứ ba, phân biệt rõ ý kiến đó thuộc loại nào. Nếu họ xuất phát từ ý kiến phiến diện hoặc thành kiến, bạn không cần vội vàng phản bác, mà cố gắng tìm ra nguyên nhân của thành kiến đó. Sau đó, mới chứng minh những suy nghĩ của họ không phù hợp với thực tế. Nếu họ chỉ phản đối một cách đơn thuần biện pháp của bạn hoặc tìm cớ nào đó thì bạn cũng không nên quá coi trọng, chỉ cần giải thích cho họ hiểu là được. Cách đơn giản nhất phân biệt ý kiến phản đối của đối phương là đặt câu hỏi, ví dụ "Anh nói như vậy có căn cứ gì không?", "Tại sao anh lại nghĩ như vậy?"... Nếu ý kiến phản đối mà đối phương nêu ra không có đủ lí do thuyết phục thì sẽ càng khó trả lời câu hỏi của bạn. Bạn càng hiểu tình hình từ câu trả lời của đối phương thì càng nhận ra được rõ hơn mục đích thật sự của việc phản đối, từ đó kịp thời có biện pháp xử lí thỏa đáng.

Thứ tư, cần nắm bắt thời cơ tốt nhất để trả lời ý kiến phản đối. Điều này vừa giúp giảm mâu thuẫn, vừa tăng hiệu quả thuyết phục. Khi đối phương tỉ mỉ

kiến nghị một vài điều khoản nào đó và nêu ra ý kiến, bạn nên nhanh chóng đặt ra câu hỏi. Như vậy sẽ tránh xảy ra tranh cãi, dẫn dắt đối phương giải quyết vấn đề theo suy nghĩ, tư tưởng của bạn. Nếu những vấn đề đối phương nêu ra khá khó hoặc lúc đó không có câu trả lời thỏa đáng, bạn có thể hoãn trả lời, đợi khi nào đã chuẩn bị kĩ và cảm thấy thời cơ thích hợp thì bạn mới trả lời. Nếu bạn vội vàng phản bác ý kiến phản đối của đối phương sẽ khiến họ đưa ra nhiều ý kiến khác. Một số ý kiến sẽ không còn tồn tại trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, lúc này bạn không cần trả lời nữa.

Người quản lí cần vui vẻ tiếp nhận và nghiêm túc nhìn nhận lời phàn nàn của nhân viên. Giải quyết tốt những lời phàn nàn của nhân viên là bạn đã thành công trong việc quản lí.

Bài học

Bất cứ nhân viên nào cũng đều hi vọng cấp trên lắng nghe ý kiến của mình, ai cũng muốn bày tỏ suy nghĩ của mình với người khác. Người quản

lí nếu muốn bồi dưỡng nhân tài, kích thích khả năng sáng tạo, tinh thần sáng tạo của nhân viên, khiến nhân viên yêu nghề, nâng cao hiệu quả làm việc, tạo giá trị lớn hơn cho doanh nghiệp thì cần biết tiếp nhận, chấp nhận ý kiến, kiến nghị của nhân viên. Chúng ta cần thừa nhận rằng, trí tuệ của cá nhân không thể sánh bằng trí tuệ của tập thể, người quản lí cần hết sức coi trọng và tích cực lắng nghe ý kiến của nhân viên, như thế mới giúp hai bên cùng trưởng thành và nâng cao hiệu quả làm việc.

CHƯƠNG V
QUY TẮC KHÍCH LỆ ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN GIÀU KINH NGHIỆM

Nhân viên giàu kinh nghiệm thường tạo ra lợi nhuận cao cho doanh nghiệp, là nền tảng trong sự phát triển của doanh nghiệp. Ổn định trạng thái làm việc cho nhân viên giàu kinh nghiệm sẽ tạo ra môi trường phát triển tốt cho họ, đây cũng là công việc quan trọng của người quản lí. Làm thế nào để nhân tài phát huy hiệu quả khả năng của mình là công việc của người lãnh đạo. Người quản lí cần hiểu rằng: Thứ nhất, không nên có ý định thay đổi khuyết điểm của nhân viên vì tính cách, khả năng thiên bẩm của họ khó có thể thay đổi, thay vào đó cần tập trung phát triển sở trường và ưu thế của họ. Thứ hai, muốn nhân viên tận

tụy, dốc sức làm việc, cần để họ cảm nhận được ý nghĩa và giá trị của công việc. Ngoài ra, người quản lí cần khích lệ đội ngũ nhân viên có trách nhiệm, để tất cả nhân viên làm việc tràn đầy tinh thần trách nhiệm, đạt hiệu quả cao.

BÀI 1
QUY TẮC 7: KỊP THỜI KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN PHÁT TRIỂN

I. BẢN CHẤT CỦA QUẢN LÍ CHÍNH LÀ QUẢN LÍ BẰNG SỰ THÂN THIỆN

Rất nhiều người thích làm việc trong công ty "biết sử dụng lao động tốt nhất". Intel chính là công ty một như vậy. Intel luôn muốn biết nhân viên có

kì vọng gì đối với công ty, muốn nhân viên cùng tham gia vào sự phát triển và nghiên cứu chiến lược của công ty. Công ty cũng cố gắng tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên, một mặt để nhân viên có cơ hội chủ động tham gia nêu ý kiến với công ty, thực hiện lí tưởng nghề nghiệp, mặt khác cố gắng khai thác và phát huy tiềm năng của nhân viên.

Công ty Intel nhấn mạnh sáu điều lệ trong văn hóa doanh nghiệp là: Coi kết quả là phương hướng phát triển, Chất lượng là số một, Khách hàng là phương hướng phát triển, Khuyến khích mạo hiểm, Kỉ luật nghiêm minh, Môi trường làm việc tốt. Nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng và thành công khi đóng góp công sức, cống hiến hết mình cho công ty. Cụ thể là, lãnh đạo cấp cao, lãnh đạo các phòng ban, các bộ phận nhân sự (HR) sẽ dành thời gian tư vấn cần thiết cho nhân viên, mở các lớp bồi dưỡng nhân viên ưu tú để thu hút và khích lệ nhân tài, giúp nhân viên càng ngày càng tiến bộ, giúp công ty phát triển. Đồng thời trên cơ sở tìm hiểu nhân viên và lợi ích của doanh nghiệp, công ty không ngừng cải tiến chế độ và quy trình, phương pháp làm việc, từ đó sửa đổi hoặc thu nhỏ khoảng cách lợi ích giữa hai bên, cố gắng đặt ra kế hoạch phát triển hiệu quả cho

nhân viên. Mỗi quý, công ty lại tổ chức đại hội công nhân viên, biểu dương những nhân viên có cống hiến xuất sắc, ưu tú, đồng thời gắn liền biểu hiện của nhân viên với quan niệm giá trị của doanh nghiệp, ví dụ như một nhân viên nào đó dũng cảm áp dụng mô hình mới mẻ và đạt được thành công, phù hợp với tiêu chí văn hóa "Khuyến khích mạo hiểm" của công ty, công việc của họ thể hiện tinh thần sáng tạo cao. Với việc tuyên truyền như vậy, các nhân viên khác sẽ càng nhận thức được niềm vinh dự của mình gắn liền với văn hóa doanh nghiệp, từ đó tăng cảm giác quan trọng và ý thức cạnh tranh của bản thân trong công việc.

Doanh nghiệp cần nhanh chóng thích nghi với sự phát triển của thời đại, xây dựng cơ chế khích lệ phù hợp với đặc điểm phát triển của doanh nghiệp. Phong cách quản lí và những chính sách hợp lí của doanh nghiệp sẽ quyết định mô hình quản lí, mô hình quản lí sẽ quyết định thái độ của nhân viên. Thái độ của nhân viên sẽ quyết định vận mệnh phát triển thành bại của doanh nghiệp. Người quản lí với mô hình quản lí phi nhân tính, coi mình là trung tâm sẽ dẫn đến phá sản doanh nghiệp, nhân viên cũng nhận ra rằng họ chỉ là người ngoài, chỉ cần làm tốt công

việc của mình, không cần phát huy sức sáng tạo và cống hiến cho công ty. Như vậy doanh nghiệp sẽ không có tinh thần đoàn kết cũng như khả năng thu hút nhân tài, cuối cùng sẽ dẫn đến thất bại. Ngược lại, nếu doanh nghiệp coi nhân viên là người gắn liền với vận mệnh của công ty, là người có lí tưởng, lí trí, có thể đoàn kết, khích lệ, chia sẻ và cùng sáng tạo, coi nhân viên là trung tâm, quản lí tập thể bằng lí trí, xây dựng chế độ quản lí thân thiện, mở cửa, vui vẻ, thì nhân viên sẽ phát huy hết tinh thần sáng tạo, không ngừng cố gắng tạo thành tích cho doanh nghiệp.

Ví dụ

Panasonic và Yaohan là hai doanh nghiệp lớn ở Nhật Bản, nhưng vận mệnh của hai doanh nghiệp này hoàn toàn khác nhau. Yaohan đã quản lí theo mô hình gia tộc phi lí tính, sau đó vì lãnh đạo yếu kém, quản lí các phòng ban lại không coi trọng việc khích lệ nhân viên nên công ty ngày càng làm ăn sa sút và cuối cùng sụp đổ. Còn Panasonic luôn nhấn mạnh đến việc tôn trọng con người, tinh thần đoàn kết, xây dựng học tập, trở thành tấm gương học tập của nhiều doanh nghiệp. Cổ phần trong gia tộc chiếm không quá 5% cổ phần của công ty, và hiện

nay Panasonic đã trở thành một trong những công ty ưu tú hàng đầu thế giới.

Tương tự, một nhà máy khai thác khoáng sản nọ đã nhập lô máy móc và áp dụng kĩ thuật tiên tiến thay thế thao tác thủ công giúp tăng hiệu quả sản xuất, giảm sự mệt mỏi cho nhân viên, tuy nhiên tính tích cực trong công việc và sản lượng thực tế của nhân viên lại giảm rõ rệt. Người quản lí gặp một vài nhân viên lớn tuổi bàn bạc về việc này và nhận thấy, các nhân viên chỉ hi vọng được chủ động quyết định tiến độ công việc của mình, vì họ đã quen với thao tác thủ công, chưa thể quen với nhịp độ làm việc nhanh của máy móc. Nếu nhân viên nắm bắt được tốc độ sản xuất theo dây chuyền, người quản lí cần đặt ra lượng công việc hợp lí trong mỗi ngày, mỗi tháng, yêu cầu kết quả chứ không yêu cầu số lượng tính theo giờ thì tâm lí không thoải mái của nhân viên sẽ tan biến. Sau khi thực hiện cách thức này, các nhân viên đã làm việc hiệu quả hơn, mỗi tháng đều hoàn thành nhiệm vụ vượt định mức, hơn nữa họ còn thấy mình được tôn trọng, nắm bắt được hiệu quả công việc và cảm thấy vui vẻ, thoải mái.

Điều chỉnh linh hoạt cách làm việc trọng tình

người trong phạm vi nhỏ, tưởng như sẽ mâu thuẫn với các quy tắc, thể hiện sự thiếu nghiêm khắc, thiếu quy phạm của doanh nghiệp, nhưng lại có hiệu quả sản xuất cao. Ví dụ rất nhiều doanh nghiệp cho phép nhân viên ăn mặc theo vị trí công việc của mình, tự điều chỉnh thời gian làm việc, phát phiếu mua hàng giảm giá cho nhân viên... Cách quản lí coi trọng tình người này có thể coi là một cách quản lí thông minh.

II. Sự khác biệt giữa các nhân viên, khích lệ đúng cách

Nhìn theo "chiều dọc", trình độ văn hóa, mức lương, nhu cầu giữa con người với con người khác nhau. Nhân viên cũng vậy, với nhân viên có mức lương khá thấp, yêu cầu chủ yếu của họ là số tiền lương đảm bảo chi phí sinh hoạt, sự ổn định trong công việc và họ cũng không ngừng hi vọng nâng cao mức sống của mình. Còn đối với nhân viên có mức lương cao, điều họ mong muốn là được tôn trọng và nhu cầu thể hiện giá trị của bản thân.

Nhìn theo "chiều ngang", nhân viên cùng một tầng lớp lại có môi trường sống và cá tính khác nhau, vì thế nhu cầu của họ cũng khác nhau. Có nhân viên

coi trọng vật chất, có nhân viên thích được khích lệ, coi trọng sự thỏa mãn và thành công về tinh thần. Có nhân viên lại thích nghiên cứu tìm hiểu kĩ thuật, thích học hành, không coi trọng tiền bạc. Ngoài ra, ở từng thời kì, độ tuổi, giai đoạn khác nhau thì các nhân viên lại có nhu cầu khác nhau. Tuổi càng cao, nhu cầu được đồng cảm, quan tâm và tôn trọng càng lớn. Do đó, nhu cầu của nhân viên rất phức tạp, đa dạng. Muốn hiểu rõ nhu cầu của từng nhân viên là điều không dễ dàng. Ở đây chúng tôi tập hợp một số nhu cầu giống và khác nhau của một số nhân viên, từ đó tổng kết thành ba nhu cầu chính, giúp ích cho việc khích lệ từng nhân viên khác nhau.

Với nhân viên tuổi khá cao, thu nhập cao thường là nhân viên giàu kinh nghiệm, không ít người còn làm lãnh đạo bộ phận, phòng ban nhỏ, có cuộc sống ổn định, trừ khi có tình huống đặc biệt, nếu không họ sẽ không muốn thay đổi công việc, họ khá coi trọng cảm giác an toàn và thành tựu trong công việc của mình. Người quản lí có thể giao cho họ công việc mang tính thách thức, tạo cơ hội cho họ hướng dẫn nhân viên có trình độ kém hơn hoặc tạo cơ hội cho họ đảm nhận chức vụ cao hơn, hoặc cũng có thể mời họ tham gia một số hội nghị cấp cao mà họ chưa từng

tham gia.

Nhân viên luôn tìm kiếm cơ hội. Những người này thường có thu nhập thấp, là dân ngoại tỉnh, điều họ cần nhất là cơ hội làm việc. Chúng ta cần cổ vũ họ cố gắng làm việc, để họ thấy được hi vọng phát triển của doanh nghiệp và nhìn thấy hi vọng tăng lương, tăng chức của mình. Đồng thời, họ chắc chắn sẽ rất cô độc, cần sự đồng cảm, chia sẻ. Đối với những nhân viên này, người quản lí cần tăng cường giao lưu thân mật, nói chuyện về gia đình, kế hoạch nghề nghiệp...

Nhân viên theo đuổi sự phát triển. Những người này thường còn trẻ, trình độ học vấn cao, coi trọng chất lượng cuộc sống, thích cảm giác mới mẻ, yêu cầu thu nhập duy trì ở mức độ nhất định. Tuy nhiên vì họ luôn mong chờ vào tương lai nên sự theo đuổi của họ không phải là tiền lương, mà là sự trưởng thành, phát triển của bản thân. Phương pháp khích lệ phù hợp với nhân viên này là cho họ đi học các lớp bồi dưỡng, huấn luyện. Xây dựng cơ chế bồi dưỡng, đào tạo hoàn thiện là biện pháp khích lệ lớn nhất với họ. Để họ rèn luyện nhiều, tạo cơ hội thách thức khả năng của họ, mang lại cảm giác vinh dự, tự hào cho họ là cách làm rất quan trọng.

Ví dụ

Phan là kĩ sư làm việc trong doanh nghiệp quốc doanh. Anh rất thích nghiên cứu khoa học nên công ty đã xây dựng một phòng thí nghiệm mới, đầu tư thiết bị, tài liệu cho anh. Phan rất thích môi trường làm việc ở đây, thấy rằng công ty đã đáp ứng được yêu cầu nghề nghiệp của mình, tạo môi trường tự do phát triển cho mình, vì thế anh làm việc rất thoải mái, vui vẻ, không bao giờ để ý đến mức lương cao hay thấp. Sau đó, thành quả nghiên cứu của anh đạt giải thưởng lớn, công ty thưởng cho anh một số tiền, mặc dù chỉ có 50 triệu đồng, nhưng anh cảm thấy rất vinh dự. Nhiều công ty có ý định mời anh và trả anh với mức lương cao hơn, nhưng anh kiên quyết từ chối. Trong 5 năm, anh trở thành cán bộ kĩ thuật cốt cán ở công ty và công ty cũng thăng chức cho anh.

III. KHÍCH LỆ CŨNG CẦN NẮM BẮT THỜI CƠ TỐT NHẤT

Khi khích lệ nhân viên, người quản lí cần chú ý thời cơ. Nếu bỏ qua thời cơ thì cho dù phải trả chi phí tương đương hoặc cao hơn cũng không đạt hiệu

quả. Trước khi phân công công việc, người quản lí cần khích lệ nhân viên, cổ vũ họ vượt qua mọi thách thức và đạt thành tích, khích lệ họ thi đua để kích thích ý chí phấn đấu của họ. Trong quá trình nhân viên chấp hành nhiệm vụ, cấp trên đừng quên khích lệ thích hợp, khen ngợi sự tiến bộ và thái độ làm việc của họ. Người quản lí cũng có thể mở cuộc họp nhỏ, bàn bạc vấn đề gặp phải và tìm cách giải quyết, như vậy hiệu quả khích lệ sẽ tốt hơn. Nếu nhiệm vụ công việc khá khó khăn, người quản lí cần kịp thời giúp đỡ, có thể hỗ trợ tài liệu, nhân lực vật lực, đưa ra ý kiến hoặc quan tâm, an ủi tinh thần... Người quản lí cần là "cơn mưa rào" trong ngày nắng hạn, như vậy nhân viên mới biết ơn và nỗ lực làm việc hơn nữa.

Ví dụ

Giám đốc Châu của một công ty tư nhân rất quan tâm đến nhân viên của mình. Ông thường quan tâm đến những việc nhỏ trong cuộc sống hàng ngày của nhân viên, giúp đỡ và khích lệ họ. Ông giao cho trợ lí của mình ghi chép lại tình hình cuộc sống của từng nhân viên, bao gồm gia đình, hoàn cảnh gia đình, sinh nhật... Khi nhân viên gặp khó

khăn, ông luôn tạo điều kiện cho nhân viên được nghỉ phép, không bao giờ vì quy định và công việc của công ty mà ngăn cản họ thực hiện nghĩa vụ với gia đình. Anh Lân làm việc rất xuất sắc, vợ anh lại vừa sinh bé trai, giám đốc Châu tự tay đưa cho anh một phong bao tiền thưởng, đồng thời khen ngợi anh trước tất cả nhân viên trong công ty, cho anh nghỉ phép về thăm vợ con, ông còn chúc gia đình anh luôn hạnh phúc. Sau đợt nghỉ phép, anh Lân càng chăm chỉ làm việc hơn.

Anh Vinh dạo này phải ở lại làm thêm nhiều, giám đốc Châu đã gửi cho anh một hộp chè mà ông hay uống hàng ngày, dặn dò anh chú ý không làm quá sức, giữ gìn sức khỏe. Anh Vinh rất cảm động vì giá trị một hộp chè không đáng là bao, nhưng lại thể hiện sự quan tâm, thân thiết của cấp trên đối với nhân viên như anh.

Giám đốc Châu luôn nói với nhân viên của mình: Gia đình là nơi quan trọng nhất của mỗi người, đầu tiên chúng ta cần chăm sóc tốt gia đình của mình, sau đó mới có tư cách trở thành nhân viên xuất sắc. Nhân viên trong công ty rất đồng tình với câu nói này của ông, đồng thời cũng rất nghiêm

túc làm việc, vì họ nghĩ rằng, giám đốc rất tín nhiệm và hiểu họ, họ cũng cần cố gắng làm việc báo đáp lại giám đốc. Do đó, nhân viên làm việc ở công ty của giám đốc Châu không vì sự khoan dung, đại lượng của sếp mà nghỉ phép nhiều, ngược lại họ càng cố gắng làm việc tốt hơn, không làm lỡ dở công việc kinh doanh của công ty, luôn yêu nghề và kính trọng giám đốc.

Kinh tế thị trường khiến chúng ta thực tế hơn nhưng không phải ai cũng tôn thờ đồng tiền một cách tuyệt đối. Theo điều tra, chỉ có 10% người cho rằng có tiền là có tất cả; 90% người cho rằng con người có nhu cầu cao hơn mới có cuộc sống hạnh phúc hơn. Do vậy người quản lí doanh nghiệp khi khích lệ nhân viên, không chỉ khích lệ bằng vật chất, mà còn cần khích lệ bằng tinh thần, như vậy hiệu quả khích lệ mới cao.

Bài học

Nước không chảy thì thuyền không trôi, con người không được khích lệ sẽ không phấn đấu. Làm thế nào để nhân

tài phát huy khả năng tốt nhất là công việc quan trọng của lãnh đạo.

BÀI 2
QUY TẮC 8: Ý THỨC TRÁCH NHIỆM - LUÔN ĐỂ NHÂN VIÊN CẢM NHẬN ĐƯỢC GIÁ TRỊ CỦA CÔNG VIỆC

I. DUNG HÒA SỨ MỆNH CỦA NHÂN VIÊN VÀ TẬP THỂ

Muốn nhân tài phát huy hết tài năng của mình, người quản lí cần có biện pháp khích lệ hợp lí, lợi

dụng mong muốn thực sự của nhân viên để thúc đẩy họ tự giác hành động, tạo ra lợi ích lớn nhất cho doanh nghiệp. Người quản lí không nên cố gắng để thay đổi nhân viên nào đó mà nên thay đổi chế độ và phương pháp quản lí của mình, giảm các biện pháp khích lệ tiêu cực, cố gắng để nhân viên tự khích lệ bản thân, dùng “sự tự tôn”, “giá trị” và “thể hiện bản thân” để thôi thúc động lực làm việc của nhân viên. Ai cũng muốn được khen ngợi, lời khen tích cực, chân thành của người khác sẽ giúp họ làm việc tốt hơn. Một giáo sư trường đại học Havard từng nói: “Tiền lương chỉ là quyền lợi, lời khen mới là món quà”.

Peter Ferdinand Drucker – Chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị doanh nghiệp nói: “Khích lệ lớn nhất đối với nhân viên là giúp họ đạt thành tích, chỉ có thành tích mới khiến nhân viên có cảm giác thành công. Không phải tăng lương, không phải thăng chức, không phải thưởng, vì đó chỉ là kết quả mà thôi”. Trong bất cứ cuộc thi nào, ai cũng muốn giành chiến thắng, đó là động cơ lớn nhất. Làm bất cứ việc gì, ai cũng muốn thành công, đó là mong muốn mãnh liệt nhất.

Không ai cam tâm lạc hậu, không ai muốn thất bại, mà luôn muốn bản thân xuất sắc hơn những người xung quanh, muốn được mọi người xung quanh công nhận, nên chúng ta mới luôn cố gắng, nỗ lực làm việc. Đây có lẽ là một nhu cầu - nhu cầu thành công chứ không chỉ vì tiền. Lí luận về nhu cầu của Abraham Maslow cho rằng, nhu cầu cao nhất của con người là thể hiện giá trị của mình. Nhà tâm lí học Frederick Herzberg cũng nói: Tiền chỉ là yếu tố bảo đảm sức khỏe, chứ không phải là yếu tố khích lệ.

Người quản lí xuất sắc thật sự sẽ biết dùng sứ mệnh, quan niệm giá trị và mục tiêu để khích lệ nhân viên, vì bất cứ ai cũng hi vọng mình làm được những việc có giá trị, có ý nghĩa. Các nhà khoa học điều tra cho thấy: Khi một người nào đó làm việc có giá trị và có ý ngĩa, thể chất và tâm lí của người đó đều có lợi. Do đó, chúng ta dễ dàng hiểu được nhân viên vì điều gì mà cố gắng phấn đấu. Có người cho rằng, nhân viên làm việc hết mình thực ra là muốn thông qua công việc để đáp ứng các nhu cầu của họ, muốn là một người có ý nghĩa và có giá trị.

Người quản lí thông minh cần thể hiện ý nghĩa và giá trị này thông qua công việc. Tập đoàn Haier là

doanh nghiệp giàu truyền thống văn hóa, sự thành công của tập đoàn Haier bắt nguồn từ sự thành công của văn hóa tập thể. Năm 1985, văn hóa của tập đoàn Haier là do Trương Thụy Mẫn tạo ra. Mỗi tập đoàn, mỗi doanh nghiệp đều có văn hóa riêng, điều khó nhất là làm sao để văn hóa đó hòa nhập trong mỗi huyết mạch của nhân viên, để khi nhân viên đó nhớ đến sứ mệnh và văn hóa của công ty, họ sẽ trở thành những người tràn đầy nhiệt tình, hăng say và yêu nghề.

Tất cả các doanh nghiệp đều có khẩu hiệu, nhưng thực hiện được những khẩu hiệu đó là điều không dễ dàng, tại sao tập đoàn Haier làm được? Haier đã từng có câu nói nổi tiếng, được coi là tôn chỉ với khách hàng, đó là "Chân thành mãi mãi". Tập đoàn Haier phát biểu rằng, trên đời không có sản phẩm hoàn mĩ, nhưng thông qua sự có gắng 100% của nhân viên Haier giúp khách hàng hài lòng 100%.

Ví dụ

Nhiều năm trước, một nhân viên phục vụ khách hàng thuộc bộ phận dịch vụ hậu mãi ở Côn Minh của công ty Haier nhận được một cuộc điện

thoại. Một khách hàng mua máy giặt của công ty ở thành phố Chiêu Thông- Vân Nam đã gọi điện thoại đến và nói: "Máy giặt gặp trục trặc, hi vọng công ty đến kiểm tra và sửa giúp". Nhân viên này sau khi nhận điện thoại, dù bên ngoài trời mưa tầm tã nhưng vẫn mặc áo mưa, bắt xe khách đến thành phố Chiêu Thông. Chuyến xe đường dài này lắc lư, xóc nảy, do phía trước đường nhỏ hẹp, gập ghềnh, đường núi trơn trượt nên bị tắc đường, cuối cùng chiếc xe khách phải dừng lại cách thành phố Chiêu Thông 20km. Lúc đó đã là 11 giờ đêm, nhưng nhân viên này vẫn xuống xe, tiếp tục bước về phía trước. Nhân viên này cho rằng, anh đã nhận lời đến nhà sửa máy giặt giúp khách hàng thì phải làm bằng được, cố gắng phục vụ để khách hàng hài lòng 100%. Với tâm niệm và ý thức như vậy, anh bước từng bước dưới trời mưa, cuối cùng, khoảng 4 giờ sáng anh mới đến nhà của khách hàng. Vì còn quá sớm, anh không gõ cửa, mà đứng đợi ở ngoài đến hơn 8 giờ mới gõ cửa. Khi cửa được mở, khách hàng nhìn thấy người anh toàn bùn đất, lấm lem thì hết sức kinh ngạc. Vị khách qua điện thoại cũng hiểu rằng tuyến đường giao thông từ thành phố Côn Minh đến Chiêu Thông bị tắc nên không có xe qua lại. Khách hàng đã khóc khi nghe nhân viên

này kể hết mọi chuyện và vô cùng cảm động vì tinh thần phục vụ, hi sinh hết mình của anh.

Nhiều người quản lí không biết nên làm thế nào để hòa nhập được văn hóa, mục tiêu, lí tưởng của doanh nghiệp vào tâm thức của nhân viên, tuy nhiên qua ví dụ trên cho thấy tập đoàn Haier đã làm được, họ đã làm cảm động khách hàng. Mục tiêu phục vụ đạt chất lượng quốc tế của tập đoàn Haier là: Tỉ lệ phàn nàn về chế độ phục vụ đạt dưới 1/100.000; tỉ lệ quên phục vụ đạt dưới 1/ 100.000; tỉ lệ phục vụ không hài lòng đạt dưới 1/ 100.000. Ngoài ra có bốn điều nhân viên không được quên: Không quên ghi chép tất cả những vấn đề khách hàng phản ánh; không quên xử lí tất cả vấn đề khách hàng phản ánh; không quên kiểm tra lại kết quả xử lí vấn đề; không quên phản ánh kết quả xử lí đến bộ phận thiết kế, bộ phận sản xuất và bộ phận kinh doanh. Và nhân viên thuộc tập đoàn Haier đã thực hiện được tất cả điều này.

II. TĂNG CƯỜNG Ý THỨC

TRÁCH NHIỆM CỦA NGƯỜI QUẢN LÍ

Vào thời khắc quan trọng, người quản lí có muốn hoặc có dũng cảm gánh vác trách nhiệm hay không sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sự chấp hành của cấp dưới. Tại sao nhân viên không chấp hành tốt mệnh lệnh của cấp trên? Đầu tiên, người quản lí cần hỏi bản thân: Mình có sẵn sàng gánh vác trách nhiệm không?

Một số nhân viên cho rằng, cho dù mình có làm tốt công việc thì công lao cũng đều thuộc về người quản lí, còn nếu mình làm không tốt thì sẽ bị phạt. Do vậy nhân viên không dám làm, cũng không muốn làm, do đó ảnh hưởng đến sự chấp hành mệnh lệnh. Có thể nói, phía sau một nhân viên nghiêm túc chấp hành mệnh lệnh là một người quản lí có trách nhiệm.

Trách nhiệm là sự thể hiện năng lực điều hành nội bộ của người quản lí. Thế nào là khả năng điều hành nội bộ? Khi một việc nào đó xảy ra, bạn tìm nguyên nhân bên ngoài hay nguyên nhân bên trong? Có người thích tìm nguyên nhân bên ngoài, cho rằng

phòng ban nào đó hoặc người nào đó gây ra, đó là nguyên nhân của tập thể, là do nhân viên gây ra và người đó không bao giờ tự kiểm điểm bản thân.

Một người quản lí xuất sắc sẽ có khả năng điều hành nội bộ tốt, anh ta luôn cho rằng "Bất cứ việc gì cũng có liên quan đến tôi", "Tôi là nguồn gốc của mọi vấn đề". Là người quản lí, nếu bạn nghĩ rằng rất nhiều vấn đề của doanh nghiệp không liên quan đến bạn, bạn chắc chắn không phải là người có khả năng điều hành nội bộ tốt, không phải là người ngoại giao tốt. Một người quản lí xuất sắc cần là người có khả năng điều hành nội bộ tốt. Vì thế, trách nhiệm là một loại năng lực, một người có sẵn sàng gánh vác các trách nhiệm hay không có liên quan rất lớn đến năng lực của anh ta nhiều hay ít. Chúng tôi thường nói: Trách nhiệm to lớn nằm trong giá trị công việc. Có nghĩa là nếu bạn cảm thấy việc này có giá trị, bạn sẽ tràn đầy tinh thần trách nhiệm khi thực hiện.

Trách nhiệm thông thường quyết định khả năng lãnh đạo của một con người. Nếu bạn muốn gánh vác trách nhiệm của năm người, bạn cần trở thành lãnh đạo của năm người đó; nếu bạn muốn gánh vách trách nhiệm của 500 người, bạn cần trở thành lãnh

đạo của 500 người đó; nếu bạn muốn gánh vách trách nhiệm của hàng trăm triệu người, bạn sẽ có cơ hội trở thành tổng thống.

Trong trận động đất ở Tứ Xuyên (Trung Quốc), điều cảm động nhất chính là hai chữ: Trách nhiệm. Đó là trách nhiệm của công dân trong xã hội. Lúc động đất xảy ra, nhiều người ở xung quanh vùng đó nhanh chóng đến hiện trường giúp đỡ cứu nạn, cho dù bản thân họ cũng bị thương nhưng vẫn cố gắng cứu mọi người. Khi một người quản lí sẵn sàng gánh vách trách nhiệm trong thời khắc quan trọng sẽ tạo ra sức ảnh hưởng vô cùng to lớn. Khi động đất xảy ra, thủ tướng đã có mặt ngay ở hiện trường, khi biết chuyện này, các lãnh đạo cấp cao của tỉnh cũng tấp nập đến hiện trường cứu nạn. Trong quá trình cứu nạn, rất nhiều người thể hiện trách nhiệm với cách thức khác nhau. Trong đó có một doanh nhân đến từ Nam Kinh (Giang Tô), trong thời khắc đầu tiên xảy ra động đất, ông đã cho một số thiết bị như cần cẩu, máy xúc đến tham gia cứu hộ, cứu nạn, tự mình đào bới trong những đống đất đổ nát, tìm kiếm được nhiều thi thể và cũng cứu được rất nhiều người. Bạn của ông cùng ông đến hiện trường, thấy nhiều thi thể và người bị thương đã nói với ông rằng họ cảm thấy

“hơi sợ”, nhưng doanh nhân này đã ôm thi thể vào lòng, nói với bạn mình rằng, chẳng có gì đáng sợ cả. Ông đã quyên góp hơn 100 triệu nhân dân tệ, ông không phải là doanh nhân giàu có nhất Trung Quốc, nhưng lại thể hiện được rất rõ tinh thần trách nhiệm của mình với cộng đồng, xã hội. Ông là Trần Quang Tiêu. Ngoài ra còn có một cậu bé ăn mày tàn tật, không còn đôi chân nhưng đã quyên góp vào thùng từ thiện những đồng tiền nhỏ bé của mình, đó chính là tinh thần trách nhiệm của người công dân trong xã hội.

Trách nhiệm của con người rất nhiều, nhưng trách nhiệm của người quản lí lại rất đơn giản, đó là giúp cho mỗi nhân viên trong tập thể có thể trưởng thành và tiến bộ, để họ không ngừng bước tới thành công trong quá trình làm việc. Khi nhân viên bỏ việc, bạn nên hỏi bản thân: Đó có phải là trách nhiệm của mình không? Có liên quan đến mình không? Khi nhân viên không hài lòng với công việc, bạn nên tự hỏi bản thân mình: Đó có phải là trách nhiệm của mình, có liên quan đến mình không?

Khi mỗi người quản lí đều suy nghĩ vấn đề này một cách chân thành, chúng tôi tin rằng nhân viên

dưới sự quản lí của bạn không thể không chấp hành mệnh lệnh của bạn. Nguyên nhân họ không chấp hành mệnh lệnh của bạn là: Người quản lí không sẵn sàng gánh vác trách nhiệm, làm không tốt sẽ đùn đẩy trách nhiệm. Nhiều khi, nhân viên không chấp hành mệnh lệnh không phải là do vấn đề về phương pháp, kĩ thuật, mà chính vấn đề ở bản thân người quản lí. Chúng ta có thể tự hỏi bản thân: Mình có sẵn sàng gánh vác trách nhiệm không?

Trong văn phòng của chủ tịch hội đồng quản trị thuộc tập đoàn nổi tiếng ở Hồng Kông có treo một bức tranh to, trong tranh ghi chữ “Kỉ”. Tại sao ông lại treo bức tranh này? Đó là vì người quản lí này cho rằng bất cứ chuyện gì cũng cần tự kiểm điểm, nhắc nhở bản thân: Mình còn thiếu sót ở điểm nào? Mình làm không tốt ở điểm nào? Chủ tịch hội đồng quản trị khi tổ chức cuộc họp với ban lãnh đạo, việc đầu tiên là ông kiểm điểm lại bản thân. Chính vì có vị chủ tịch luôn lấy mình làm gương nên lãnh đạo và nhân viên trong công ty không ai muốn bỏ việc, chuyển việc.

Khi người quản lí lấy mình làm gương, sẵn sàng gánh vác trách nhiệm, bạn sẽ nhận ra rằng nhân viên của bạn sẽ vui vẻ chấp hành mệnh lệnh và làm những

việc bạn yêu cầu.

Do vậy, người quản lí cần nhắc nhở bản thân: Cần nhận thức về mình, luôn luôn tự nhắc nhở, phân tích và phát huy ưu điểm của bản thân, hiểu rõ bản thân, bất cứ chuyện gì cũng cần tìm nguyên nhân từ bản thân, như vậy đội ngũ nhân viên trong công ty mới đoàn kết, gắn bó, doanh nghiệp mới không ngừng lớn mạnh.

III. LẤY MÌNH LÀM GƯƠNG, DŨNG CẢM GÁNH VÁC TRÁCH NHIỆM

Người quản lí cần thiết thực, không thể chỉ biết "nói mà không làm", cần quan tâm đến nhu cầu thực sự của nhân viên, vì nhân viên làm việc.

Chúng ta thường chứng kiến cảnh tượng ở một số doanh nghiệp quốc doanh: Lãnh đạo đứng trên bục phát biểu, nhân viên ngồi ở dưới nói chuyện riêng, ngẩn ngơ, ngủ gật. Nguyên nhân là gì? Vì người quản

lí đang “nói mà không làm”, không giải quyết bất cứ vấn đề nào của nhân viên, mà nhân viên lại không thể tham gia bàn bạc, đương nhiên họ sẽ làm một việc gì đó để thời gian trôi qua nhanh.

Chúng ta đã rất quen thuộc với Tây Du Kí, thầy trò Đường Tăng trải qua bao nhiêu gian nan, nguy hiểm, cuối cùng mới đến được Tây Thiên lấy kinh. Nhưng có rất nhiều người không hiểu là: Trong quá trình đi Tây Thiên lấy kinh, tại sao Đường Tăng lại có thể đóng vai trò là người lãnh đạo? Vì trong cuộc hành trình của bốn người này, chỉ có Đường Tăng là người trần mắt thịt, còn ba người còn lại đều là thần tiên thần thông quảng đại. Hơn nữa trong số bốn người, Đường Tăng là người cố chấp nhất, yếu đuối nhất, kém cỏi nhất. Ba đồ đệ của ngài đều là người thần thông quảng đại, tại sao Bồ Tát lại chọn đội ngũ này? Trên thực tế, cho dù là Tôn Ngộ Không, Trư Bát Giới hay Sa Tăng có võ công hơn người, nhưng chỉ thích hợp làm người chấp hành mệnh lệnh, chứ không thể trở thành người lãnh đạo. Vì trên đường lấy kinh gian khổ, bốn thầy trò họ phải trải qua 81 kiếp nạn, không chỉ cần có tài năng và phương pháp khắc phục khó khăn, mà còn cần có nguyên tắc đối mặt với khó khăn và thái độ khắc phục khó khăn.

Nếu đứng trước khó khăn mà mất đi nguyên tắc và lập trường, cũng không có thái độ khắc phục khó khăn đúng đắn thì không những không khắc phục được khó khăn mà còn bị khó khăn áp đảo.

Đứng trước khó khăn, Đường Tăng không chỉ biết dũng cảm đối mặt, mà còn dũng cảm gánh vác trách nhiệm, còn ba đồ đệ kia nếu không nhụt chí thì cũng đùn đẩy trách nhiệm, không có phong độ và khí chất của người quản lí.

Trong bốn thầy trò đi Tây Thiên lấy kinh, tính cách khác nhau của họ đại diện cho chức vị và vai trò thích hợp của nhân viên như sau:

Tôn Ngộ Không là đại diện xuất sắc cho những người có sức mạnh. Tôn Ngộ Không luôn tràn đầy sức sống, luôn cố gắng vượt qua giới hạn của bản thân. Là người đại diện cho tính cách mạnh mẽ, thường là người làm việc giỏi, là nhân vật cốt cán, thích điều khiển mọi chuyện, coi trọng kết quả công việc, là người của chủ nghĩa anh hùng cá nhân điển hình, coi nhẹ tình cảm. Những người này thường có biểu hiện thô lỗ, bá đạo, lạnh nhạt. Những người như vậy trở thành lực lượng cốt cán của công ty, doanh

nghiệp, nhưng không có lợi cho sự đoàn kết và tập hợp sức mạnh của doanh nghiệp, do đó không thích hợp làm lãnh đạo.

Trư Bát Giới là đại diện cho những người có tính cách sôi nổi, hoạt bát, tình cảm, thích bộc lộ tình cảm, sống hướng ngoại, biết tìm niềm vui trong công việc. Họ thường là những ông vua kể chuyện và làm mọi người vui vẻ. Có họ, không khí trong công ty luôn tràn ngập tiếng cười và cuộc sống tràn đầy màu sắc. Nhưng những người có tính cách này lại là người nói nhiều làm ít, khi gặp khó khăn sẽ không thấy bóng dáng họ đâu. Họ là người thích hưởng thụ sợ làm việc, không có tinh thần kỉ luật, thiếu trách nhiệm, sợ gánh vác trách nhiệm. Đương nhiên, những người như vậy không có tư cách làm lãnh đạo.

Sa Tăng là người đại điện cho những người có tính cách ôn hòa. Khi Tôn Ngộ Không lăn lộn với công việc, Trư Bát Giới cười cười nói nói thì Sa Tăng luôn lặng lẽ quan sát mọi việc. Khi Tôn Ngộ Không đấm đá, Trư Bát Giới quát tháo, chỉ có Sa Tăng là điềm tĩnh, thản nhiên đối mặt với cục diện đầy biến động, phức tạp. Người có tính cách như vậy luôn giữ được bình tĩnh trước sóng gió, có thể đối diện với mọi

khó khăn, thách thức. Họ có nguyên tắc cao, tuân thủ quy tắc trò chơi, tránh những xung đột không cần thiết. Nhưng khuyết điểm của họ là không có chính kiến, thiếu nhiệt tình, thiếu chí tiến thủ, không thích thể hiện bản thân, không muốn nổi trội, làm việc thiếu tinh thần trách nhiệm. Người có tính cách như vậy không thích hợp làm lãnh đạo.

Mặc dù Đường Tăng không thần thông quảng đại như ba đồ đệ, nhưng lại có những tố chất và năng lực trở thành người quản lí xuất sắc, đó chính là: Luôn lấy mình làm gương, khi đứng trước bất cứ khó khăn, thách thức nào cũng không tìm lí do hoặc cớ thoái thác, dũng cảm đối diện và chấp nhận, sẵn sàng gánh vác trách nhiệm, không đùn đẩy trách nhiệm. Đường Tăng luôn có tâm niệm là: Chỉ cần những việc mình cho là đúng thì cần cố gắng làm, kiên trì làm đến cùng, quyết không bỏ cuộc. Ngài không để ý làm nhanh hay không, nhưng lại quan tâm xem có làm tốt hay không. Người với tính cách như vậy sẽ có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc và sự nghiệp, có thể gánh vác bất cứ trách nhiệm nào, không đạt mục tiêu là không bỏ cuộc. Chỉ cần điều này đã là điều kiện đủ để họ làm lãnh đạo vì đây chính là yếu tố quan trọng nhất, cần thiết

nhất để trở thành người quản lí. Cho dù các phương diện khác của họ còn yếu kém cũng không quan trọng, vì họ đã có những thành viên khác trong công ty làm thay họ.

Từ ví dụ về bốn thầy trò Đường Tăng đi Tây Thiên lấy kinh, chúng ta có thể thấy, lấy mình làm gương, dũng cảm gánh vác trách nhiệm là điều kiện cần thiết của người quản lí thành công, cũng là yếu tố quan trọng để người quản lí lãnh đạo nhân viên bước đến thành công.

Khi doanh nghiệp gặp khó khăn, thất bại, thách thức, thậm chí nguy hiểm, hoạn nạn, tinh thần của nhân viên có thể bị suy sụp, ý chí sụp đổ. Nhưng lúc này, là người quản lí, là “người đứng đầu” của tổ chức và doanh nghiệp, bạn không thể ủ rũ, buồn bã, nản lòng như nhân viên, nếu không sẽ khiến cả đội ngũ suy sụp, thậm chí phá sản; bạn cần đứng dậy, làm người gương mẫu, dùng sức mạnh của bản thân để cảm hóa, khích lệ nhân viên. Có như vậy mới có thể khích lệ ý chí phấn đấu của nhân viên dũng cảm bước về phía trước, khắc phục mọi khó khăn và thất bại, cuối cùng đạt mục tiêu và đạt được thành công.

Ví dụ

Thời Xuân Thu Chiến Quốc, Triệu Giản Tử nước Tấn dẫn quân tiến đánh nước Vệ và nhanh chóng bao vây kinh đô nước Vệ. Trước đội quân hùng mạnh của nước Tấn, nhân dân nước Vệ đã ngoan cường chiến đấu, anh dũng chống lại kẻ địch, quân lính giữ thành không ngừng bắn tên, ném đá về phía quân Tấn. Triệu Giản Tử cầm chiếc thuẫn rất to, nấp sau chiếc thuẫn và dùng trống trận để chỉ huy quân lính tấn công vào thành.

Binh lính nước Tấn e dè không dám tiến lên phía trước, Triệu Giản Tử vô cùng tức giận, ủ rũ ném dùi trống xuống đất và nói: "Không ngờ đội quân mạnh mẽ như quân Tấn lại rơi vào tình cảnh này".

Thấy tình cảnh đó, một binh sĩ đã bước đến nói với Triệu Giản Tử: "Chúa công, nếu nói ai sai thì người sai chính là ngài. Ngài không thể trách tướng sĩ chúng tôi. Ngày trước, tiên đế Hiến Công đã thôn tính 17 nước, chinh phục 30 nước, đánh thắng 8 trong 12 trận, lẽ nào không dựa vào quân đội nước Tấn? Hiến Công tạ thế, Huệ Công kế vị, đối xử hà khắc với nhân dân, ăn chơi sa đọa làm đất nước suy

yếu, kẻ địch xâm lược đất nước, nước Tần xâm lược bờ cõi, không phải quân đội đoàn kết với nhân dân đánh bại quân xâm lược ư? Sau khi Văn Công kế vị, đất nước phồn thịnh, đánh chiếm nước Vệ, trong trận Thành Bộc còn đánh bại quân Sở, lập lên bá nghiệp, không phải là dùng sức mạnh của quân đội nước Tấn ư? Chúa công tại sao lại than trách chí khí quân Tấn suy yếu? Thần nghĩ vấn đề là do ngài chỉ huy không giỏi, chứ không phải tinh thần quân sĩ không tốt".

Triệu Giản Tử nghe xong, trong lòng cảm thấy vô cùng xấu hổ, lập tức ném chiếc thuẫn xuống, cầm binh khí, hét to một tiếng và xông lên trước. Quân sĩ như được cổ vũ, xung phong tiến lên, cuối cùng đã chiếm đóng được đô thành nước Vệ.

Lúc đầu, Triệu Giản Tử đứng núp sau chiếc thuẫn lớn làm thui chột chí khí của quân lính, nhưng khi ông dũng cảm quên mình, lao lên phía trước thì chí khí của quân sĩ cũng dâng cao, cuối cùng giành thắng lợi trong cuộc chiến đấu.

Rất nhiều người khi gặp khó khăn, thất bại sẽ bị nản lòng, mất ý chí phấn đấu. Là người quản lí, nếu

không chịu được khó khăn, thất bại thì sẽ không thể dẫn dắt doanh nghiệp thoát khỏi khó khăn để bước tới thắng lợi cuối cùng.

IV. LÀM VIỆC VỚI THÁI ĐỘ XÂY DỰNG

Làm việc và xây dựng sự nghiệp là hai thái độ công việc khác nhau. Trong các yếu tố quyết định thành bại, thái độ còn quan trọng hơn cả năng lực. Làm việc với thái độ xây dựng, có nghĩa là nhân viên cần coi công việc của mình như quá trình xây dựng sự nghiệp, chứ không phải là làm việc đơn thuần, như vậy nhân viên sẽ có tinh thần trách nhiệm cao với công việc, từ đó hoàn thành nhiệm vụ được giao. Khi nhân viên chỉ coi công việc là việc làm bình thường, làm để nhận lương thì sẽ có thái độ làm việc như đi làm thuê cho người khác. Vì thế chúng ta thường nói rằng cảm giác làm việc cho người khác, chính là thái độ của người làm thuê, làm việc chỉ hoàn toàn đối phó; cảm giác làm việc cho bản thân, chính là thái độ xây dựng sự nghiệp, làm việc bằng tất cả sức lực của mình.

Làm thế nào để nhân viên làm việc với thái độ xây dựng là điều quan trọng đối với người quản lí.

Trong điều lệ quy định học viên quân sự nước ngoài có ghi: Mỗi học viên cho dù bất cứ ở đâu, thời điểm nào, có mặc cảnh phục hay không, có đang làm nhiệm vụ hay không đều phải thực hiện trách nhiệm và nghĩa vụ của mình. Hành động này cần xuất phát từ tinh thần trách nhiệm của bản thân, chứ không phải vì đạt được phần thưởng hay điều gì khác.

Sĩ quan không có tinh thần trách nhiệm sẽ không phải là sĩ quan gương mẫu. Giống như vậy, nhân viên không có tinh thần trách nhiệm sẽ không thể là nhân viên yêu nghề, xuất sắc. Tinh thần trách nhiệm là điều vô cùng quý giá, làm việc có ý thức trách nhiệm giúp nhân viên làm tốt hơn, giỏi hơn mà thôi.

Làm việc - ở một mức độ nào đó - chính là tiếp nhận một cách bị động, còn xây dựng sự nghiệp có nghĩa là tích cực chủ động làm việc, biến công việc từ “muốn tôi làm” thành “tôi muốn làm”.

Chủ động có nghĩa là bất cứ lúc nào cũng nắm

bắt cơ hội và làm tốt công việc hơn cả mong đợi, có trí tuệ và khả năng phán đoán “để hoàn thành công việc và lúc cần thiết có thể phá vỡ quy định”.

Nhiều người cho rằng chỉ cần đi làm đúng giờ, hoàn thanh nhiệm vụ cấp trên giao cho là có thể yên tâm lĩnh lương. Thực ra làm việc cần có tinh thần tích cực chủ động, với người tự giác làm việc, cuộc sống sẽ mang lại cho họ phần thưởng tốt đẹp hơn.

Điều mà người quản lí cần biết là những người cần mẫn sáng đi tối về chưa chắc là người nghiêm túc trong công việc, những người ngày nào cũng bận rộn làm việc chưa chắc là nhân viên mẫn cán, có trách nhiệm. Đối với họ, công việc mỗi ngày có thể chỉ là gánh nặng, là một sự trốn tránh, họ không có yêu cầu cao với công việc. Doanh nghiệp không cần những người chỉ biết tuân thủ luật lệ, quy tắc mà thiếu sự nhiệt tình và tinh thần trách nhiệm với công việc.

Hiểu được ý nghĩa và trách nhiệm công việc của bản thân, giữ thái độ làm việc tự giác hay không, có chịu trách nhiệm với hành động của mình hay không là sự khác biệt cơ bản giữa người thành công trong sự nghiệp và người “sống ngày nào hay

ngày ấy".

Ví dụ

Andrew Rowan là một trung úy lục quân của Mĩ với tuổi đời còn rất trẻ. Vào thời điểm đó, đang xảy ra chiến tranh giữa Mĩ và Tây Ban Nha, tổng thống Mĩ lúc đó là William McKinley cần một sứ giả hoàn thành nhiệm vụ quan trọng, do đó cục tình báo quân sự đã giới thiệu Andrew Rowan. Không có bất cứ ai bảo vệ, trung úy Rowan một mình lên đường. Trong suốt quá trình đó, anh gặp phải rất nhiều gian nan, nguy hiểm không ngờ tới, nhưng cuối cùng anh vẫn hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc. Để biểu dương cống hiến của anh, bộ trưởng bộ quốc phòng Mĩ đã trao phần thưởng và ngợi ca anh: "Tôi coi thành tích lần này là kì tích mạo hiểm nhất, dũng cảm nất trong lịch sử quân sự".

Rowan đã thành công khi đưa thư đến cho Garcia, điều quan trọng chúng tôi muốn nhấn mạnh ở đây không phải là tài năng quân sự kiệt xuất, mà là phẩm chất tinh thần tốt đẹp của anh - tinh thần trách nhiệm cao với công việc.

Là người quản lí doanh nghiệp, chúng ta cần nhấn mạnh và đề cao tinh thần như Andrew Rowan. Nhân viên cần có tinh thần trách nhiệm cao đối với công việc, coi công việc là sự nghiệp của mình, có thái độ và tinh thần xây dựng sự nghiệp để tự giác hoàn thành công việc.

Bài học

Muốn nhân viên toàn tâm toàn sức làm việc, cần để họ nhận thấy được ý nghĩa và giá trị công việc đó, chỉ khi làm việc có ý nghĩa và giá trị, nhân viên mới phấn đấu quên mình, tận tụy hết mình, nếu không họ chỉ nghĩ rằng làm việc để hưởng lương mà thôi.

BÀI 3
QUY TẮC 9: THƯỜNG

XUYÊN KHEN NGỢI - KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TỐT HƠN

I. SỰ TÍN NHIỆM LÀ CẢNH GIỚI CAO NHẤT TRONG MỐI QUAN HỆ GIỮA NGƯỜI VỚI NGƯỜI

Charles M.Savage - tác giả của Fifth Generation Management cho rằng: Nghi ngờ và không tín nhiệm là chi phí thật của công ty, không tín nhiệm chính là chi phí lớn nhất của công ty. Mặc dù không tín nhiệm không phải là chi phí sản xuất nhưng lại ảnh hưởng đến chi phí sản xuất. Không tín nghiệm không phải là chi phí nghiên cứu khoa học, nhưng lại gây trở ngại đến sự tiến bộ của nghiên cứu khoa học. Không tín nhiệm không phải là chi phí kinh doanh, nhưng lại làm tăng chi phí mở rộng thị trường. Không tín nhiệm

không phải là chi phí quản lí, nhưng lại dễ khiến tầng lớp quản lí tranh chấp nội bộ, từ đó hạ thấp hiệu suất công việc và tạo ra hiệu quả xấu, cuối cùng ảnh hưởng đến các khâu sản xuất, từ đó lại làm tăng chi phí quản lí.

Quy định của tập đoàn Hewlett-Packard là: Chỉ cần nhân viên không phạm lỗi sẽ không sa thải, cho dù nhân viên đó đến tuổi nghỉ hưu mà chưa muốn nghỉ, muốn tiếp tục làm việc cho công ty thì công ty vẫn giữ lại làm. Một nhân viên nọ đã quá tuổi nghỉ hưu, trong một lần bước lên cầu thang không may bị ngã, lúc đó chủ tịch hội đồng quản trị của công ty đi qua nhìn thấy vội vàng chạy lại đỡ. Người nhân viên già nói: “Thưa ngài chủ tịch, ngài không cần phải đỡ tôi, hãy tin tưởng tôi, tôi có thể đứng dậy được và cũng có thể tiếp tục làm việc được”. Chủ tịch hội đồng quản trị tôn trọng ý kiến của người nhân viên đó, để ông ta tự đứng dậy bước về phòng. Người nhân viên già ấy sau đó còn ở lại công ty làm một thời gian dài mới nghỉ hưu.

Công ty biết tôn trọng nhân viên, tin tưởng nhân viên thì mới có thể tồn tại lâu dài, nhân viên mới có lòng biết ơn, chân thành coi công ty là nhà và cố

gắng cống hiến sức lực cho công ty.

Có người hỏi Jack Welch (lãnh đạo cấp cao của General Electric): “Ngài thích và ghét điều gì nhất khi quản lí doanh nghiệp?” Jack Welch đã nói: “Điều tôi ghét nhất là hai chữ: quản lí; điều tôi thích nhất là hai chữ: lãnh đạo”. Rồi ông giải thích: “Lãnh đạo” có nghĩa là khích lệ nhân viên, hướng dẫn nhân viên, kèm cặp cho nhân viên; còn “quản lí” nhiều lúc bị cho là người khống chế nhân viên, coi nhân viên là công cụ kiếm tiền.

Muốn lập nghiệp cần có khả năng gắn kết. Những ngày đầu thành lập, một số doanh nghiệp rất tin tưởng vào bạn làm ăn của mình, nhưng khi doanh nghiệp của họ phát triển đến quy mô nhất định, nhiều người sáng lập không còn đối xử với nhân viên và bạn làm ăn của mình như trước, mà bắt đầu nghi ngờ họ. Điều này làm cho nội bộ công ty không đoàn kết, gắn bó, tình hình ngày càng xấu đi. Tình trạng nghi ngờ lẫn nhau này giống như hiện tượng mối gặm, chẳng mấy chốc tòa lâu đài vững chắc sẽ bị sụp đổ.

Nhiều doanh nghiệp sau khi phát triển huy hoàng đã nhanh chóng thất bại, sụp đổ, nguyên nhân

là vì không có sự tin tưởng lẫn nhau. Sau khi có quyền hành, người quản lí không tin tưởng nhân viên, thay đổi kế hoạch liên tục, khiến nhân viên không thể chấp hành, hạn chế sự năng động của nhân viên, hạ thấp sự nhiệt tình trong công việc, dẫn đến vòng tuần hoàn xấu. Biện pháp đơn giản nhất đối với các doanh nghiệp là tin tưởng cấp dưới, tin tưởng nhân viên, để họ tự do phát huy sự năng động của mình, như vậy mới có thể bồi dưỡng nhân viên thực sự, để họ phát huy hết tài năng của mình và thúc đẩy doanh nghiệp phát triển.

Đối với nhân viên mới vào làm, tập đoàn Panasonic sẽ nhanh chóng bồi dưỡng cho họ các kĩ năng làm việc. Một số người nói công ty làm như vậy rất nguy hiểm, vì nhân viên có thể tiết lộ bí mật của công ty ra bên ngoài. Nhưng chủ tịch tập đoàn Panasonic - ông Matsushita cho rằng: Họ đã trở thành nhân viên của công ty, chứng tỏ giữa chúng tôi đã hợp tác và tin tưởng lẫn nhau. Nếu chúng tôi đề phòng cảnh giác với nhân viên của mình, chứng tỏ chúng tôi chưa thực sự chấp nhận họ là nhân viên của công ty. Nhân viên không được học văn hóa doanh nghiệp sẽ gây ảnh hưởng đến sự tiến bộ của công ty. Tôi tin tưởng vào tôi và tầm nhìn của cán bộ

tuyển dụng nhân sự, tôi tin vào nhân viên của mình.

Tôn trọng và tín nhiệm là sự khích lệ lớn nhất của người lãnh đạo với cấp dưới. Cần tôn trọng giá trị và tính cách độc lập của nhân viên, đặc biệt là tôn trọng các nhân viên cấp dưới.

II. XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP THÂN THIỆN NHƯ GIA ĐÌNH

Đối với một tổ chức, không gì khích lệ nhân viên tốt bằng việc doanh nghiệp nắm rõ tinh thần trách nhiệm của nhân viên, tạo ra viễn cảnh và kế hoạch tươi sáng cho nhân viên. Hơn nữa tinh thần trách nhiệm, viễn cảnh này gắn liền với nhân viên, là điều mà nhân viên mong muốn. Cương lĩnh là linh hồn của doanh nghiệp, cương lĩnh khiến con người phấn chấn, tạo ra động lực và kích thích sức mạnh. Có văn hóa, có cương lĩnh, mọi người mới biết tập hợp lại để làm việc, như vậy mới gọi là tập thể lớn.

Doanh nghiệp nào cũng có lí tưởng kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp, có một số doanh nghiệp đề cao lí tưởng coi “doanh nghiệp như gia đình”, tạo điều kiện cho nhân viên làm việc thuận lợi và thoải

mái. Như vậy nhân viên mới có thể thật sự coi doanh nghiệp là nhà của mình, không chỉ tăng cảm giác thân thuộc với doanh nghiệp mà còn tăng tinh thần trách nhiệm đối với công việc.

Doanh nghiệp đề cao tinh thần "gia đình" giống như điều mà họ thường nói với nhân viên: Doanh nghiệp cũng là ngôi nhà của chính bạn. Làm việc cho "nhà mình" đương nhiên sẽ có tinh thần trách nhiệm, không ngại khó ngại khổ, từ đó xây dựng khả năng quy tụ, gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp.

Ví dụ

Tập đoàn chế tạo điện tử Panasonic nổi tiếng thế giới chính là tấm gương điển hình trong việc đề xướng lí tưởng coi "doanh nghiệp như gia đình". Tập đoàn Panasonic là một trong những công ty sản xuất điện tử gia dụng lớn nhất Nhật Bản, có các công ty con phân bố ở khắp nơi trên thế giới, được coi là "Vương quốc chế tạo điện tử", trở thành một trong 50 công ty lớn nhất thế giới.

Tập đoàn có được thành tựu huy hoàng như ngày nay không thể không kể đến lí tưởng kinh

doanh coi "doanh nghiệp như gia đình". Ông Matsushita Konosuke trong quá trình điều hành hoạt động kinh doanh của công ty luôn bồi dưỡng tình cảm cho nhân viên, khiến cho toàn thể nhân viên trong công ty yêu mến doanh nghiệp như yêu ngôi nhà của mình, từ đó nâng cao cảm giác thân thuộc của họ với doanh nghiệp.

Đầu tiên, ông Matsushita Konosuke tự sáng tác một bài hát dành riêng cho công ty. Ca từ của bài hát này là: "Muốn xây dựng Nhật Bản giàu mạnh, chúng ta hãy cống hiến trí tuệ và sức lực, cố gắng tăng sản xuất, bán sản phẩm ra khắp thế giới, như dòng suối chảy róc rách ngày đêm. Chúng ta hãy đoàn kết một lòng để Panasonic trường tồn mãi mãi". Ông yêu cầu nhân viên coi bài hát là lời răn dạy mình, dẫn dắt và quy phạm hành động của mình. Nhân viên công ty đều cất cao tiếng hát, hăng say làm việc.

Thứ hai, tạo không khí làm việc dân chủ và thân thiện, giúp mỗi nhân viên được làm việc với tâm trạng vui vẻ, thoải mái. Ông Matsushita Konosuke quy định: Nếu nhân viên nào không hài lòng với công ty thì có thể tự do đề đạt ý kiến

Thứ ba, ông Matsushita Konosuke rất coi trọng bồi dưỡng thanh niên trẻ. Sự phát triển của công ty trong tương lai đều nhờ vào những nhân viên trẻ tuổi. Ông cho rằng: Con người chính là nhân tố đầu tiên của doanh nghiệp, bồi dưỡng nhân tài cần thiết hơn cả công việc sản xuất. Do đó, ông nêu khẩu hiệu: "Trước khi sản xuất sản phẩm, hãy đào tạo nhân tài!".

Qua nhiều biện pháp, công ty Panasonic đã truyền tư tưởng và quan niệm "doanh nghiệp như gia đình" đến với tất cả nhân viên, bồi dưỡng "tinh thần Panasonic" cho nhân viên, từ đó nhân viên thật sự coi công ty như gia đình của mình, tăng cường khả năng quy tụ và khả năng gắn kết của công ty, tăng cường cảm giác thân thuộc và tinh thần trách nhiệm của nhân viên đối với công ty.

III. TỔ CHỨC BIỂU DƯƠNG KHI CẦN THIẾT

Trong nhiều trường hợp, người quản lí công nhận, khen ngợi nhân viên rất tùy tiện, thiếu sự chân

thành, cách làm như vậy ở một mức độ nào đó cũng có tác dụng khích lệ, nhưng mang tính chất hạn chế, đương nhiên không có hiệu quả tốt bằng việc biểu dương khích lệ chính thức.

Khi nhân viên được cấp trên khẳng định, khen ngợi, thực ra nhân viên đó rất muốn chứng kiến phản ứng của người khác, tuy nhiên với một hai câu khích lệ, khen ngợi của người quản lí lại rất khó nhận được sự phản ứng đó. Nếu người quản lí áp dụng phương pháp khen ngợi, khẳng định nhân viên một cách quy mô thì nhân viên đó sẽ có cảm nhận hoàn toàn khác, hơn nữa hiệu quả khích lệ cũng tăng rõ rệt. Tổ chức một buổi lễ biểu dương chính thức cũng là một hình thức thể hiện sự công nhận và khẳng định của cấp trên đối với nhân viên và chắc chắn việc làm này sẽ tạo ra hiệu quả tốt.

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, một số quản lí cho rằng tổ chức lễ biểu dương như vậy là hành động không cần thiết, lãng phí thời gian. Thực ra, đây là nhận thức sai lầm, vì tổ chức lễ biểu dương như vậy vô cùng cần thiết. Tổ chức buổi lễ biểu dương có thể lãng phí thời gian của một số người, nhưng lại nâng cao hiệu quả quản lí của lãnh đạo và hiệu suất

làm việc của nhân viên.

Chúng ta đều biết sức mạnh của tấm gương luôn có tác dụng rất lớn. Buổi lễ biểu dương thực ra không đơn thuần chỉ biểu dương nhân viên, mà mục đích quan trọng hơn là ủng hộ và khích lệ nhân viên làm việc có hiệu quả hơn. Những nhân viên được khen ngợi, khẳng định sẽ thấy rằng họ được doanh nghiệp và lãnh đạo coi trọng, cảm thấy tự hào, vinh dự và hài lòng; các nhân viên khác sẽ ý thức được sự chênh lệch trình độ của mình và cố gắng phấn đấu hơn, từ đó từng bước có tinh thần trách nhiệm và sự tự tin, giúp họ tích cực chủ động, chăm chỉ làm việc.

Ngoài ra, mục đích quan trọng khác của việc tổ chức lễ biểu dương là chỉ rõ phương hướng phát triển công việc sau này cho nhân viên, từ đó nhân viên sẽ xác định được phương hướng cố gắng và mục tiêu phấn đấu của mình. Họ cũng hiểu rằng người quản lí luôn quan tâm chú ý đến tình hình công việc của họ, bất cứ ai làm việc xuất sắc cũng có cơ hội được lãnh đạo công nhận và khen ngợi.

Ví dụ

Tuy chỉ học trung cấp nhưng Vương đã trở thành giám đốc tài chính trẻ khi mới 27 tuổi. Dựa vào sự cố gắng nỗ lực không ngừng của mình, anh đã được cấp bằng kế toán kiểm toán toàn cầu. Trong khi đó, có rất nhiều người tốt nghiệp thạc sĩ chuyên ngành kế toán cũng rất khó được cấp bằng này. Lãnh đạo của công ty đã đặc cách đề bạt anh làm chức vụ giám đốc tài chính và nêu gương anh để nhân viên trong công ty học tập. Tất cả nhân viên đều rất khâm phục khi nhìn tên anh trong bảng biểu dương nhân viên xuất sắc. Họ có một suy nghĩ chung là: một người có bằng trung cấp như anh mà cũng đạt được thành tựu như vậy thì lẽ nào họ không làm được? Do đó, tất cả các nhân viên đều có suy nghĩ muốn cố gắng, phấn đấu vượt qua anh. Từ đó, họ tích cực học tập và làm việc, dùng hành động của mình xây dựng văn hóa học tập trong doanh nghiệp.

Bài học

Cảm giác thành công đến từ những

thành công nhỏ, đến từ sự tín nhiệm và được tín nhiệm, đến từ sự khẳng định bản thân và sự kì vọng vào bản thân. Người quản lí cần nhận thức được tầm quan trọng của sự đồng cảm đối với mỗi nhân viên, nhận ra mong muốn thành công của mỗi người, từ đó cổ vũ họ bằng lời nói và hành động để họ vượt qua chính mình, luôn tích cực làm việc. Khi mỗi người biết bản thân mình muốn gì và dũng cảm hướng tới mục tiêu phía trước, cả thế giới sẽ nhường đường cho họ, cho dù đó là nhân viên đang tích cực phấn đấu hay với doanh nghiệp đang tích cực phát triển cũng đều như vậy.

CHƯƠNG VI
QUY TẮC KHÍCH LỆ ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN CỐT CÁN

Thành công to lớn nhất trong việc dùng người của doanh nghiệp là khiến nhân viên và doanh nghiệp cùng trưởng thành, cùng phát triển. Khi nhân viên cốt cán của doanh nghiệp phấn đấu hết mình vì doanh nghiệp, doanh nghiệp đó sẽ luôn phát triển bền vững. Vậy người quản lí làm thế nào để thực hiện mục tiêu này? Đầu tiên, cần tìm hiểu và quan tâm đến mối quan hệ, tình cảm, tình bạn giữa các nhân viên, tìm hiểu nhân viên đó có người bạn nào trong công việc hay không. Thứ hai, người quản lí cần xác định rằng, việc khích lệ nhân viên không phải là "thiên binh vạn mã qua cầu độc mộc"(1), mà chính là "bất cứ con đường

nào cũng có thể đến thành Roma”(2), cho dù ở bất cứ vị trí công việc nào, nhân viên cũng có thể phát triển và thành công. Ngoài ra, cần để nhân viên làm việc với thái độ xây dựng sự nghiệp, như vậy họ mới tận tâm tận lực, dốc công sức làm việc cho công ty.

(1) Dùng cách thức hoành tráng, cầu kì để đạt được mục đích.

(2) Dùng các cách thức đơn giản nhất để đạt được mục đích.

BÀI 1
QUY TẮC 10: TRỌNG TÌNH CẢM - CHỈ ĐẠO KHÔNG BẰNG LÀM BẠN

I. KHÍCH LỆ NHÂN VIÊN KẾT BẠN

Nếu nhân viên trong doanh nghiệp có thể tìm được người bạn cùng chung chí hướng, thì không những nhân viên đó sẽ làm việc ổn định hơn, mà còn phát huy được tính tích cực trong công việc.

Quan hệ tốt đẹp giữa con người với con người là một phần quan trọng tạo nên môi trường làm việc tốt, mà môi trường làm việc tốt sẽ bồi dưỡng tinh thần yêu nghề và sự trung thành của nhân viên với công ty. Do vậy, người quản lí xuất sắc cần biết rằng, sự trung thành của nhân viên không chỉ ảnh hưởng bởi công ty, mà còn chịu ảnh hưởng bởi mối quan hệ giữa các nhân viên.

Mối quan hệ giữa các nhân viên tốt hay xấu có ảnh hưởng mang tính quyết định đến sự ở lại làm việc hay chuyển nghề của nhân viên. Trong một tập thể, mối quan hệ đồng nghiệp thân thiết là yếu tố quan trọng gắn kết tinh thần tập thể.

Nếu nhân viên có người bạn thân thiết trong

doanh nghiệp, hiệu quả làm việc của người đó sẽ nâng cao, có ảnh hưởng tích cực đến mối quan hệ giữa người đó và đồng nghiệp khác. Nhưng không ít quản lí có suy nghĩ cổ hủ, không muốn nhân viên của mình kết bạn, không muốn mối quan hệ giữa các nhân viên trong công ty quá thân thiết, sợ họ làm ảnh hưởng đến công việc và công ty.

Một người quản lí thật sự cần tìm cách để mối quan hệ giữa các nhân viên thân thiết hơn, tạo không khí thân thiện, ấm áp. Người quản lí giỏi sẽ chủ động tạo ra không khí như vậy, không sợ xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên, không dùng mối quan hệ này để tăng chức, tăng lương. Điều tra cho thấy, nếu trong công ty, nhân viên có một người bạn tốt, lòng yêu nghề của họ sẽ tăng trên 50%, đồng thời tình cảm thân thiết giữa nhân viên cũng giúp họ chủ động, tích cực làm việc.

Ai cũng hi vọng được làm việc trong không khí hài hòa, thân thiện, nhưng làm thế nào tạo không khí như vậy? Thực ra điều này có liên quan đến thái độ của mỗi nhân viên và có liên quan lớn đến tư duy quản lí của những người quản lí. Người quản lí cần chủ động, tích cực tạo ra mối quan hệ như vậy, ví dụ

thường xuyên tổ chức một số hoạt động như leo núi, cắm trại, du lịch, dã ngoại... Cùng nhau tụ họp, cùng nhau học tập, cùng nhau rèn luyện, thông qua những hoạt động như vậy sẽ tăng thêm mối quan hệ thân thiết và tình bạn giữa các nhân viên trong doanh nghiệp.

Chúng tôi thấy trong đội ngũ nhân viên yêu nghề, hầu hết các nhân viên đều có quan hệ tình bạn thân thiết, hơn nữa rất nhiều nhân viên có bạn thân cùng làm trong công ty.

II. ĐỐI XỬ VỚI NHÂN VIÊN NHƯ BẠN BÈ

Một số người quản lí có thói quen ngồi trong văn phòng, ngồi trên ghế ung dung chỉ đạo, khoa chân múa tay chỉ huy nhân viên, mà hiếm khi đích thân xuống xưởng sản xuất, tự kiểm tra dây chuyền sản xuất, quan sát tình hình làm việc thực tế của nhân viên, cũng ít quan tâm đến cuộc sống cá nhân của nhân viên. Từ đó, khoảng cách giữa người quản lí và nhân viên sẽ càng ngày càng xa, hai bên ngày càng

thiếu sự tin tưởng lẫn nhau, ảnh hưởng đến sự nhiệt tình làm việc của nhân viên cũng như đến hiệu quả và thành tích của tập thể. Ngược lại, những người quản lí xuất sắc sẽ biết quan tâm đến nhân viên, thậm chí làm bạn với họ, trở thành người bạn tri âm đồng cảm với họ. Những nhân viên và tập thể có người quản lí xuất sắc đó sẽ rất nhiệt tình làm việc và đạt hiệu quả cao trong công việc.

Vì người quản lí và nhân viên có địa vị và chức trách khác nhau, hơn nữa góc độ nhìn nhận vấn đề cũng khác nhau nên sẽ gặp khó khăn nhất định trong giao tiếp. Người quản lí cần đứng ở góc độ lập trường của nhân viên để suy nghĩ đến động cơ làm việc, sự vất vả trong công việc và số lương mà họ được hưởng. Bất cứ nhân viên nào làm việc có thành tích, ngoài mong muốn hoàn thành nhiệm vụ, họ còn có mong muốn khác. Ví dụ như muốn thăng chức, muốn kiếm nhiều tiền, muốn có cơ hội đi du lịch, muốn học được nhiều kĩ năng hơn hoặc có cơ hội chuyển việc tốt hơn. Người quản lí cần suy nghĩ đến những mong muốn này, như vậy mới coi là thực sự hiểu nhân viên.

Ví dụ

Lúc còn trẻ, Hilton đã làm quản lí trong khách sạn của cha, tuy nhiên cha anh luôn cho rằng anh chưa có kinh nghiệm quản lí, thường xuyên can thiệp vào công việc của anh khiến anh cảm thấy lòng tự trọng bị tổn thương. Sau này, Hilton được kế thừa toàn bộ sản nghiệp của gia tộc, anh đã biết lắng nghe lời dạy bảo của cha, cũng chú ý đến lòng tự trọng của nhân viên, ngoài ra anh còn rất tín nhiệm họ, giao quyền hành cho họ và không can thiệp quá nhiều vào công việc cụ thể của họ. Anh thường xem xét ý kiến của các nhân viên cấp dưới, hoan nghênh, khích lệ họ nêu ra ý kiến. Nếu nhân viên nào đóng góp ý kiến có giá trị sẽ được khen ngợi và thưởng quà. Với không khí làm việc như vậy, khách sạn Hilton phát triển rất nhanh, cuối cùng đã mở rộng ra toàn thế giới. Trong thời kì suy thoái kinh tế Mĩ, nhiều doanh nghiệp bị phá sản, nhưng khách sạn Hilton vẫn đứng ở vị trí cao nhất trong số những khách sạn nổi tiếng trên toàn thế giới.

Ví dụ

Bruce - Tổng giám đốc công ty điện thoại Bell, là một người rất quan tâm đến nhân viên, sẵn sàng

kết bạn với nhân viên. Ông luôn nở nụ cười thân thiện, đích thân đến xưởng sản xuất thăm nhân viên. Có một lần, hai nhân viên làm ở công ty điện thoại New York đứng ở lối rẽ giữa đường 42 với đường Broadway thì vô tình nhìn thấy một người mặc quần áo chỉnh tề đang bước vào tàu điện ngầm. Ông chính là Bruce. Trước khi bước xuống tàu điện ngầm, Bruce đang trên đường từ nhà hát về nhà. Ông thấy hai công nhân nối dây điện đang làm việc căng thẳng trong đường hầm, do đó ông quyết định bước đến chào hỏi họ, hỏi thăm sức khỏe và công việc của họ.

Sau này, Bruce còn được mọi người gọi là “bạn tốt của triệu người”. Đây chỉ là một phần nhỏ trong những câu chuyện có liên quan đến Bruce. Hành động nhiệt tình, sôi nổi chính là cách ông tiếp cận với nhân viên.

Trên thực tế, người quản lí nên dùng phương pháp của Bruce và có thể áp dụng thêm các phương pháp cụ thể khác. Đối xử với nhân viên như vậy, người quản lí vừa không làm tổn thương đến lòng tự trọng của nhân viên, cũng không gây nghi ngờ cho nhân viên khi tiếp cận quá gần với họ, mà chỉ là dành

sự quan tâm chân thành của mình đối với cấp dưới.

Khi người quản lí quan tâm chu đáo đến nhân viên, cần chú ý đến những điểm sau:

Thứ nhất, quan tâm đến gia đình và cuộc sống của nhân viên. Nếu lãnh đạo không quan tâm đến cảnh ngộ khó khăn của nhân viên, nhân viên sẽ cảm thấy rất thất vọng, từ đó ảnh hưởng đến niềm tin và nhiệt tình trong công việc.

Thứ hai, cố gắng ghi nhớ ngày sinh của nhân viên. Sinh nhật là một trong những ngày kỉ niệm quan trọng của con người, với những người làm công ăn lương, sinh nhật thường chỉ có bạn bè thân thiết và người nhà chúc mừng. Với một số người đi làm xa nhà, có khi chẳng có ai nhớ đến sinh nhật của họ ngoài chính bản thân họ. Người quản lí thông minh cần nhớ sinh nhật của nhân viên, chúc mừng sinh nhật họ, hoặc tặng bánh sinh nhật, tặng thiệp cho họ, hay có khi chỉ cần nói chúc mừng cũng có hiệu quả khích lệ nhân viên.

Thứ ba, đến thăm nhân viên ốm nằm viện. Khi không khỏe, tâm lí chúng ta cũng trở nên yếu đuối,

nếu lãnh đạo đích thân đến thăm nhân viên bị ốm, họ sẽ rất cảm động.

Thứ tư, thường xuyên động viên và khích lệ nhân viên. Trong công việc, nhân viên khó tránh khỏi gặp thất bại, khó khăn, hoặc gặp vấn đề cá nhân, người quản lí cần kịp thời tìm hiểu tâm lí, tình cảm của họ, chủ động động viên, khích lệ họ, giúp họ phấn chấn tinh thần, giảm bớt gánh nặng tâm lí và tập trung vào công việc.

Tóm lại, người quản lí cần đối xử thân thiện, gần gũi với nhân viên, quan tâm chân thành đến họ, chủ động làm bạn với họ. Nhiều khi nhân viên có tâm sự cũng không muốn nói với vị lãnh đạo lạnh lùng, xa cách. Họ sẽ tìm đồng nghiệp thân thiết dốc bầu tâm sự. Do đó, người quản lí cần chủ động làm bạn với nhân viên của mình.

III. KHÉO LÉO LỢI DỤNG MÂU THUẪN ĐỂ GẮN KẾT NHÂN VIÊN

Doanh nghiệp cần tạo ra thành tích, giúp nhân viên cảm nhận được sự thành công của công ty trên thương trường, qua đó khích lệ họ càng làm việc phấn chấn và nhiệt tình hơn. Người quản lí khích lệ nhân viên không ngừng tạo ra thành tích, như vậy họ mới càng cảm nhận được giá trị của bản thân. Ai chẳng muốn trở thành người hữu ích, quan trọng? Khi bạn nói với nhân viên: Việc này nếu để người khác làm thì chắc chắn sẽ không thể tốt được như cậu! Câu nói này của bạn giống như đang "tăng lương" cho nhân viên vậy và chúng ta gọi đó là khích lệ tinh thần.

Mâu thuẫn là từ mà lãnh đạo không muốn nghe, là hiện tượng mà lãnh đạo không muốn chứng kiến, nhưng trong doanh nghiệp luôn xuất hiện, tồn tại những kiểu mâu thuẫn khác nhau. Tuy nhiên, rất nhiều quản lí không biết nên đối phó, hóa giải, lợi dụng mâu thuẫn này như thế nào và họ cảm thấy lúng túng, không có biện pháp giải quyết với những mâu thuẫn đột nhiên xảy ra như vậy.

Mâu thuẫn quá ít sẽ khiến công ty ảm đạm nhưng nếu mâu thuẫn quá nhiều thì sẽ làm ảnh hưởng đến không khí làm việc của công ty. Người quản lí

thành công luôn biết khống chế giữa hai ranh giới này. Các thành viên trong tập thể cần có sự hiểu biết về mục tiêu, trách nhiệm của mình, đồng thời dùng cách thức đúng đắn để tranh luận, bàn bạc về những vấn đề hiện nay và trong tương lai của công ty. Mặc dù có tồn tại mâu thuẫn nhưng lại đồng thời tạo ra sức mạnh tích cực, thúc đẩy công ty phát triển, trở thành mâu thuẫn có ích cho doanh nghiệp. Người quản lí nên tham khảo một vài điểm sau:

Thứ nhất, chỉ xử lí mâu thuẫn quan trọng. Người quản lí không nên xử lí hết mâu thuẫn, cách làm này thể hiện sự khoan dung, độ lượng của người lãnh đạo. Thông thường, những mâu thuẫn mà lãnh đạo cần xử lí chỉ chiếm khoảng 20%.

Thứ hai, duy trì mâu thuẫn vừa phải. Nói một cách tổng quan, người quản lí cần duy trì mâu thuẫn ở mức độ vừa phải, tức là người quản lí cần dùng trực giác của mình để khống chế, điều chỉnh mâu thuẫn không trở nên quá gay gắt.

Thứ ba, đảm bảo nguyên tắc xử lí công bằng. Người quản lí muốn giải quyết thành công mâu thuẫn giữa các nhân viên cần căn cứ vào sự thật, vào chính

sách công ty, vào sự công bằng, hợp lí hợp tình, như vậy mới khiến hai bên tín phục.

Thứ tư, nhìn nhận đúng đắn vấn đề, không chủ quan phiến diện, chưa điều tra cụ thể thì chưa phát ngôn. Người quản lí muốn giải quyết thành công mâu thuẫn giữa các nhân viên thì đầu tiên cần điều tra tình hình cụ thể. Trong quá trình điều tra, không "cưỡi ngựa xem hoa", không qua loa, mà phải nghe và phân tích tình hình của hai bên, nghe những nhận xét khách quan của mọi người.

Thứ năm, dùng các biện pháp cưỡng chế để giảm mâu thuẫn. Đối với những mâu thuẫn kéo dài, gây tổn thất lớn đến công việc của hai bên, người quản lí cần dùng biện pháp cưỡng chế và quy định để hóa giải mâu thuẫn trong thời hạn nhất định.

Thứ sáu, khi giải quyết mâu thuẫn tránh để bị tình cảm cá nhân chi phối. Mâu thuẫn là sự đối lập về nhu cầu, lợi ích của nhân viên, người quản lí muốn giải quyết mâu thuẫn thì không nên để tình cảm cá nhân xen vào. Chỉ có như vậy mâu thuẫn mới được giải quyết hợp lí.

IV. BỒI DƯỠNG THÁI ĐỘ SỐNG YÊU ĐỜI CHO NHÂN VIÊN

Thái độ sống yêu đời là cho dù gặp phải chuyện gì, con người cũng luôn đối diện một cách tích cực.

Người quản lí doanh nghiệp cần bồi dưỡng thái độ sống yêu đời cho nhân viên. Khi các nhân viên có thái độ sống yêu đời, không khí làm việc trong tập thể mới tích cực, lành mạnh.

Thái độ sống yêu đời của nhân viên có liên quan trực tiếp đến thái độ của người quản lí. Tại sao tập thể không hài hòa, vui vẻ? Có rất nhiều nguyên nhân, nhưng nguyên nhân quan trọng nhất là người quản lí không có sự chia sẻ, thông cảm và bao dung với nhân viên, mà luôn phàn nàn, chỉ trích họ. Khi gặp khó khăn, nhân viên sẽ nghĩ: Việc này không liên quan đến mình, đó là trách nhiệm của người khác. Hoặc có việc gì xảy ra, nhân viên sẽ nghĩ cách thoái thác, đùn đẩy trách nhiệm. Ngược lại, nếu mối quan hệ giữa quản lí với nhân viên thân thiết, hài hòa, cởi mở, hiểu

biết và bao dung, họ sẽ sẵn sàng gánh vác trách nhiệm. Nếu người quản lí tạo không khí và môi trường làm việc tích cực, yêu đời, nhân viên trong tập thể cũng sẽ chịu ảnh hưởng và cũng có thái độ sống tích cực, yêu đời.

Người quản lí nên nhớ rằng, ảnh hưởng đến con người không phải là sự việc, mà là thái độ nhìn nhận sự việc đó. Cách làm dưới đây rất hiệu quả với mỗi người: khi gặp chuyện vui vẻ, thành công, chúng ta hãy coi đó là may mắn; khi gặp chuyện không hay, hãy coi là bình thường; khi chúng ta gặp chuyện tốt đẹp hoặc thuận lợi, hãy coi đó là may mắn; khi gặp phải khó khăn, thất bại, hãy coi đó là bình thường. Thay đổi suy nghĩ, thay đổi thái độ nhìn nhận, trân trọng hơn những gì đang có, tâm hồn chúng ta sẽ nhẹ nhõm, phóng khoáng và vui vẻ hơn.

Bài học

Lòng yêu nghề và thái độ trung thành với công ty của nhân viên không chỉ ảnh hưởng đến tập thể công ty, mà còn ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa

các nhân viên trong công ty. Người quản lí nên hiểu và quan tâm đến mối quan hệ, tình cảm, tình bạn giữa các nhân viên, tìm hiểu xem nhân viên có người bạn nào thân thiết trong công ty không. Một người quản lí xuất sắc, thành công sẽ luôn biết cách quan tâm và chăm sóc nhân viên, thậm chí có thể kết bạn, tâm sự với nhân viên, trở thành người bạn tri kỉ của nhân viên. Một tập thể như vậy chắc chắn sẽ làm việc tích cực, nhiệt tình và tạo ra thành tích cao.

BÀI 2
QUY TẮC 11: CỨ MỖI 6 THÁNG LÀ PHẢI PHÁT HIỆN ĐƯỢC SỰ TIẾN BỘ

CỦA NHÂN VIÊN

I. TÌM VỊ TRÍ CÔNG VIỆC THÍCH HỢP NHẤT CHO NHÂN VIÊN

Chọn cho nhân viên vị trí làm việc thích hợp nhất là một trong những phần quan trọng của việc quản lí doanh nghiệp. Biết dùng người là nền tảng cơ bản để quản lí nhân tài. Điều này yêu cầu người quản lí cần căn cứ đặc điểm và trình độ của nhân tài để đặt họ vào vị trí công việc thích hợp. Chỉ có như vậy, nhân viên mới phát huy hết tiềm năng của mình và có nhiều tiến bộ.

Thông thường, nguyên nhân chính khiến nhân viên chuyển việc không phải là tiền lương, mà là họ nghĩ đến sự phát triển nghề nghiệp tốt hơn cho tương lai của mình. Có nghĩa là, nhiều nhân viên chuyển việc vì không tìm được một vị trí nghề nghiệp thích hợp.

Biết dùng người tưởng như đơn giản nhưng làm được lại rất khó, điều này yêu cầu người quản lí cần có khả năng nhìn người, biết khai thác sở trường, tiềm năng của nhân viên. “Đặt nhân viên không thích hợp vào vị trí không thích hợp” là vấn đề mà người quản lí thường xuyên gặp phải. Có thể là khả năng và tố chất thực tế của nhân tài được chọn cao hơn yêu cầu công việc, gây lãng phí nguồn nhân lực. Đương nhiên, cũng có một số nhân tài được chọn có năng lực, tố chất thấp hơn vị trí công việc, từ đó gây bất lợi trong quá trình làm việc.

Tìm hiểu nhân viên, tìm cho nhân viên một vị trí công việc thích hợp không phải là chuyện dễ dàng. Mỗi doanh nghiệp, mỗi phòng ban, mỗi vị trí đều cần có yêu cầu tư cách của nhân viên, bao gồm kiến thức cơ bản và kĩ năng làm việc. Một nhân viên thực sự phù hợp với yêu cầu, đầu tiên cần có những kĩ năng cơ bản, đồng thời trong quá trình làm việc cụ thể không ngừng nâng cao kĩ năng này.

Ví dụ

Kiên được thăng chức một cách kì diệu. Ngày 1 tháng 2 năm 2007, Kiên chính thức làm việc trong

một công ty sản xuất và kinh doanh rượu bia. Lúc đó, chức vụ của anh là "Trường phòng chăm sóc khách hàng". Trung tuần tháng 8, anh được đặc cách đề bạt làm giám tốc tài chính.

Kiên cảm thấy rất bất ngờ. Bản thân anh mới đến công ty chưa đầy nửa năm mà đã nhanh chóng được tín nhiệm và công nhận như vậy. Anh cũng đã có kế hoạch phát triển sự nghiệp của mình, nhưng nếu muốn trở thành giám đốc tài chính cũng cần phấn đấu 3-5 năm nữa.

Có điều, việc thăng chức đặc cách này cho Kiên cũng không gây điều tiếng gì trong đội ngũ quản lí. Cách dùng người của công ty từ trước đến nay đều đúng người đúng việc, hoàn toàn không hạn chế về độ tuổi, học lực. Khi Kiên được vào làm ở công ty, anh đã trải qua kì thi sát hạch nghiêm ngặt, là người chiến thắng trong cuộc thi quản lí chăm sóc khách hàng. Ngoài ra, anh thường xuyên làm việc ngoài thị trường nên cũng phát hiện nhiều vấn đề hơn các quản lí khác, từ đó anh càng có hiệu suất làm việc cao hơn. Theo nguyên tắc "dùng người", công ty mới sắp xếp anh vào vị trí thích hợp hơn.

Nhân viên như thế nào mới là nhân viên thích hợp với doanh nghiệp, với vị trí công việc của doanh nghiệp; làm thế nào chọn cho nhân viên một vị trí công việc thích hợp là điều mà các nhà quản lí luôn suy nghĩ, trăn trở.

II. TẠO ĐIỀU KIỆN CHO NHÂN VIÊN TIẾP TỤC PHÁT TRIỂN Ở VỊ TRÍ CÔNG VIỆC CỦA MÌNH

Cho dù làm công việc kĩ thuật hay quản lí, người không có đủ kinh nghiệm chuyên ngành thì cũng đều rất khó làm việc. Phải trở thành chuyên gia ở lĩnh vực nào đó, người đó mới có thể trở thành nhân tài cốt cán cho doanh nghiệp. Với những nhân tài cốt cán giàu kinh nghiệm, người quản lí nên khẳng định thành tích của họ, cổ vũ họ kiên trì phát triển vị trí công tác của mình, để họ cảm thấy thoải mái trong công việc, có chí tiến thủ và có được vị trí công việc xuất sắc nhất. Một nhân viên cốt cán cần tâm đắc với những quy định, xu hướng phát triển, dây chuyền

sản xuất, mối quan hệ công chúng của công ty... Hơn nữa, giá trị của nhân viên cốt cán sẽ càng ngày càng cao dựa trên sự tích lũy và kinh nghiệm làm việc lâu năm của họ.

Người quản lí cần có sự chuẩn bị tâm lí đối với việc: bất cứ lúc nào nhân viên cũng có thể chuyển việc hoặc làm phản, nhưng họ vẫn cần giữ thái độ tích cực và lòng nhiệt tình sẵn sàng giúp đỡ nhân viên, tin tưởng họ là những người tốt. Người quản lí cần để nhân viên cốt cán hiểu rằng: Doanh nghiệp cố gắng phát triển sâu rộng ngành nghề của mình và không thay đổi ngành nghề; khi doanh nghiệp có sự thay đổi cũng sẽ thống nhất, gắn kết kinh nghiệm làm việc cũ và công việc mới của nhân viên. Có nghĩa là những kinh nghiệm, kĩ năng, mối quan hệ làm ăn mà nhân viên đã tích lũy trước kia có thể tiếp tục vận dụng, phát huy trong công việc mới, vị trí mới. Ví dụ, doanh nghiệp tạo điều kiện cho nhân viên làm công việc liên quan đến ngành nghề hoặc làm công việc khác nhau trên cùng dây chuyền sản xuất. Người làm kiến trúc cũng có thể làm quản lí công trình bất động sản. Người làm quản lí doanh nghiệp cũng có thể làm kinh doanh, người dạy học cũng có thể làm nhân viên huấn luyện...

Người quản lí cần để nhân viên thấy rằng ý kiến của bạn tốt cho họ, từ đó họ mới nghiêm túc nhìn nhận công việc, nghề nghiệp của mình và có chọn lựa hợp lí.

Sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên có liên quan đến sự quản lí và phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp biết cách phát huy lĩnh vực sở trường của mình mới dễ đạt được thành công. Sự phát triển cá nhân con người cũng vậy. Ví dụ một người có năng lực là 10 điểm, khi năng lực đó bị chi phối ở các lĩnh vực khác nhau, thì khả năng phát huy của người đó trong mỗi lĩnh vực sẽ có hạn. Còn một người chỉ có năng lực là 8, nhưng nếu anh ta tập trung toàn bộ khả năng của mình trong lĩnh vực sở trường thì sẽ thành công dễ dàng hơn người thứ nhất. Người quản lí xuất sắc nên coi việc phát huy sở trường của nhân viên là nhiệm vụ của mình, đồng thời không tránh né vấn đề chuyển nghề của nhân viên.

Làm thế nào để sắp xếp vị trí làm việc cho nhân viên để họ có thể tiếp tục phát triển tài năng của mình, để nhân viên có thể xây dựng kế hoạch nghề nghiệp cả đời là một "đề bài khó" đối với người quản lí. Làm thế nào để mỗi nhân viên ở vị trí công việc

của mình tiếp tục tạo ra thành tích xuất sắc là điều người quản lí cần suy nghĩ.

Người quản lí phải là một chuyên gia đánh giá có uy tín, cần đánh giá nhân viên thường xuyên, sau đó để nhân viên tìm hiểu xem mình làm việc có tiến bộ không, có làm được đến cùng không. Người quản lí cần để nhân viên biết được mình có thích hợp với vị trí công việc đó không hoặc thích hợp với vị trí công việc nào hơn. Ngoài ra, người quản lí còn cần để nhân viên biết được phương hướng phát triển tương lai của họ, như vậy họ mới có mục tiêu đúng đắn. Nhiều nhân viên làm việc ở một vị trí nào đó rất lâu nhưng vẫn không có phương hướng làm việc rõ ràng và có ý định chuyển việc.

Người quản lí truyền thống thường đợi nhân viên làm việc ở công ty một năm mới đánh giá thành tích của họ, thực ra nên tiến hành nửa năm đánh giá một lần, như vậy sẽ thích hợp hơn. Thậm chí, người quản lí có thể tận dụng mọi cơ hội để đánh giá nhân viên, lúc gặp mặt có thể nói chuyện với nhân viên và đánh giá biểu hiện của họ.

Khi đánh giá thành tích làm việc của nhân viên,

người quản lí nên xem xét 10 vấn đề sau:

Thứ nhất, bây giờ nhân viên thích làm việc gì?

Thứ hai, trước kia nhân viên thích làm việc gì?

Thứ ba, điều gì thu hút nhân viên đến công ty làm việc, điều gì khiến họ yên tâm làm việc ở đây?

Thứ tư, nhân viên có kiến thức, tài năng, kĩ năng gì, đặc biệt là tài năng gì? Những kiến thức và kĩ năng này có gây trở ngại cho sự phát huy tài năng của họ không?

Thứ năm, nhân viên có mục tiêu rõ ràng cho công việc không?

Thứ sáu, nhân viên có hi vọng sau một khoảng thời gian nào sẽ thảo luận về sự trưởng thành và tiến bộ của họ không?

Thứ bảy, nhân viên có chủ động nói ra cảm nhận của họ, hay đợi người khác hỏi họ mới nói?

Thứ tám, nhân viên có mục tiêu hoặc lời hứa cá nhân nào không?

Thứ chín, nhân viên đã từng được biểu dương, khen ngợi bao giờ chưa?

Thứ mười, nhân viên có mối quân hệ tốt với lãnh đạo nào?

Mục đích đánh giá thành tích là gì? Đó chính là phán đoán thành quả phát triển khi nhân viên tiếp tục làm ở cương vị công tác đó. Người quản lí xuất sắc sẽ giúp mỗi nhân viên hiểu được tài năng của mình, sau đó mỗi người sẽ sử dụng đúng tài năng, để họ đạt được kết quả cao nhất trong vị trí công tác của mình.

Ở một số doanh nghiệp nước ngoài, có những nhân viên làm việc ở vị trí công tác của mình cả đời. Một ông lão bán xe tên là Joseph Samuel Gerard năm nay đã 80 tuổi vẫn còn làm công việc bán xe và ông cũng làm việc rất tốt. Không những ông rất nổi tiếng mà còn có thu nhập cao. Joseph Samuel Gerard bình quân mỗi ngày bán được 2 chiếc xe ô tô, thu nhập còn cao hơn giám đốc của ông.

Điều đặc biệt ở các công ty nước ngoài là một số chức vị còn có thể nhường lại cho con cháu. Một nhân viên bán bảo hiểm thuộc công ty bảo hiểm sau khi nghỉ hưu đã cho con trai tiếp quản công việc của mình. Như vậy tất cả nguồn khách hàng của ông đều trao cho con trai. Cách làm này giúp nhân viên có thể tiếp tục làm việc ở vị trí công tác cũ mà vẫn đạt hiệu quả cao.

Nhân viên rất muốn hiểu tiềm lực của mình là gì, họ có cơ hội phát triển ở mặt nào. Một yếu tố quan trọng khi khích lệ nhân viên mà người quản lí thường quên không nhắc đến đó là vấn đề kế hoạch nghề nghiệp của họ. Thực ra, khi người quản lí đặt kế hoạch nghề nghiệp cho nhân sẽ tạo hiệu quả khích lệ cao. Mặc dù vì hoàn cảnh đặc biệt, doanh nghiệp phải tìm nhân tài bên ngoài, nhưng nếu doanh nghiệp thiếu vị trí công tác nào đó, điều họ nghĩ đến đầu tiên chính là nhân viên trong công ty và họ sẽ thông báo tin tức này đến mỗi nhân viên: Trong công ty thực sự có thể phát triển nghề nghiệp lâu dài.

Ví dụ

Sự thành công của công viên Disney nhờ vào

việc áp dụng chế độ tiền lương khoa học, hợp lí cho nhân viên. Một nhân viên phục vụ làm việc xuất sắc trong nhà ăn thuộc công viên Disney một năm có thu nhập khoảng 60.000 USD, còn một nhân viên quản lí bình thường chỉ có thu nhập 20~30.000 USD/ năm. Nếu bạn không muốn làm nhân viên phục vụ thì có thể làm chức quản lí, nhưng lương của bạn sẽ giảm xuống một nửa. Tuy nhiên, nếu bạn làm quản lí xuất sắc, tiền lương của bạn cũng rất cao, đó là chế độ tiền lương hợp lí của công viên này. Lợi ích của chế độ này là gián tiếp nói với tất cả nhân viên rằng, cho dù bạn làm việc gì, bạn cũng có cơ hội trở thành người xuất sắc, có thu nhập cao, điều này giúp mỗi nhân viên yên tâm, tập trung làm tốt vị trí công việc của mình.

Tại sao ngày nay các doanh nghiệp của nước ta chưa làm được việc này? Đó là vì chúng ta vẫn còn băn khoăn với hai từ "tiến bộ". Nhiều người quản lí cho rằng, sự tiến bộ của nhân viên chính là được thăng chức. Nhưng trong tư duy của một người quản lí xuất sắc, ưu tú thì sự tiến bộ là biểu hiện của bạn ở vị trí công việc này xuất sắc hơn trước kia. Trọng điểm của việc quản lí đúng đắn chính là mỗi nhân viên trong vị trí công việc của mình đều làm việc

nghiêm túc, có tiến bộ và có biểu hiện tốt. Chỉ có như vậy, chúng ta mới có thể giữ chân nhân viên, mới tạo cơ hội phát triển thích hợp cho nhân viên, mới thực hiện được chế độ gắn bó cả đời với vị trí công việc của mình.

III. GẶP PHẢI "KHÓ KHĂN" NÊN LÀM THẾ NÀO?

Ví dụ

Lâm năm nay 29 tuổi, là một nhân viên quản lí phòng IT của công ty đầu tư tài chính, chuyên phụ trách phát triển các hạng mục phần mềm của công ty. Anh cảm thấy năng lực chuyên môn của mình chưa đủ nên đã học lên Thạc sĩ ngành Kĩ sư phần mềm. Anh là người rất nghiêm khắc trong cuộc sống và trong công việc. Mỗi ngày anh đều tập thể dục, chạy bộ, bơi hoặc đánh cầu lông. Hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng năm đều có kế hoạch làm việc và kiên trì, cố gắng hoàn thành. Mỗi năm đều liệt kê danh sách các hoạt động sẽ tham gia, tích cực học các lớp bồi dưỡng kiến thức. Có một dạo, mỗi

tuần anh làm việc 120 tiếng, phá kỉ lục nhân viên yêu nghề của công ty. Lúc đó những hạng mục mà anh quản lí cũng trở thành hạng mục điển hình của toàn ngành. Nhưng bây giờ anh cảm thấy vô cùng chán nản, hoàn thành các hạng mục lớn một cách miễn cưỡng, cảm thấy không còn hứng thú sáng tạo trong công việc nữa, nhiều việc khiến anh băn khoăn, do dự. Tóm lại, anh cảm thấy mình đang vô cùng băn khoăn về nghề nghiệp hiện tại.

25~30 tuổi thường là giai đoạn phát triển sự nghiệp, đặc biệt với nam giới, vì thế việc tích lũy kinh nghiệm và tiến bộ trong giai đoạn này rất quan trọng. Khi nhân viên cảm thấy không thể đảm nhận được vị trí công việc, người quản lí không nên phê bình thô bạo, cũng không nên cách chức họ. Có rất nhiều nguyên nhân khiến chúng ta gặp phải khó khăn, có thể là nhiệm vụ quá nhiều khiến cho không thể suy nghĩ thấu đáo, có thể là nhiệm vụ vượt quá khả năng xử lí của bản thân, có thể là vì áp lực của cuộc sống ảnh hưởng đến công việc, nhưng cũng có thể là vì trước khi tiến bộ trong công việc, nhân viên đó trải qua sự mệt mỏi, thách thức quá lớn. Tóm lại, chỉ cần không do thái độ làm việc và nguyên tắc làm việc của nhân viên gây khó khăn thì người quản lí cần nhẫn

nại, nhiệt tình giúp đỡ nhân viên, để nhân viên được quan tâm, thông cảm, giúp họ loại bỏ những suy nghĩ phức tạp, chuyên tâm tìm cách giải quyết khó khăn. Mặt khác, người quản lí cần đứng ở góc độ sâu rộng, đưa ra những lời khuyên có ích cho nhân viên.

IV. KHÔNG KIÊU NGẠO, KHÔNG NÓNG VỘI CŨNG LÀ MỘT SỰ KHÍCH LỆ

Ví dụ

Minh xuất thân trong một gia đình mà cha mẹ cô là giám đốc của một công ty tư nhân. Từ nhỏ cô đã quen với phong cách làm ăn, nói chuyện của cha mẹ nên rất có hứng thú kinh doanh, bản thân cô cũng có ý định tự lập nghiệp. Sau khi tốt nghiệp Đại học chuyên ngành Tài chính, cô về làm việc cho một công ty tài chính, công việc khá phức tạp, nhưng cô làm rất chăm chỉ và được lãnh đạo trọng dụng. Sau một thời gian làm việc, cô bắt đầu cảm thấy chán nản, thấy công việc này không chỉ khô khan mà khả năng thăng tiến không cao. Cô có rất

nhiều ý tưởng làm việc và muốn thành lập một công ty riêng, tuy nhiên lại chưa đủ kinh nghiệm. Cô rất muốn vay bố mẹ một số tiền, nhưng không biết dùng làm việc gì, không biết có nên thực hiện lí tưởng của mình lúc này không. Giám đốc bộ phận nhận ra tâm sự của cô, nên đã tìm cô nói chuyện, hỏi xem cô mong muốn điều gì. Qua tìm hiểu, ông biết được suy nghĩ của cô và phân tích cho cô hiểu.

Tính cách của Minh khá thận trọng, tỉ mỉ, có năng lực làm quản lí, nhưng hiện tại khả năng giao tiếp và phối hợp với các phòng ban chưa cao. Do vậy giám đốc khuyên cô tạm thời gác lại ý định tự lập nghiệp, mà trong thời gian này nên tích lũy kinh nghiệm, nâng cao khả năng làm việc, tăng vốn sống và kinh nghiệm xã hội. Hơn nữa kiến thức tài chính rất quan trọng đối với việc thành lập công ty, dành thời gian tích lũy kiến thức sau đó quyết định cũng không muộn. Giám đốc còn khuyên cô nên thường xuyên trao đổi công việc kinh doanh với cha mẹ, nếu thật sự có ý định thành lập công ty thì chậm lại vài năm cũng chưa muộn.

Minh là một ví dụ điển hình của người kiêu ngạo, cô cần rèn luyện nhiều tố chất khác. Tuy

nhiên, điều quan trọng nhất bây giờ là cần có người giúp đỡ cô loại bỏ thái độ kiêu ngạo, nôn nóng của mình.

Công việc cũng giống như cuộc sống, làm bất cứ việc gì cũng cần có mức độ, lo lắng thái quá hoặc lạc quan thái quá đều không tốt, tất cả đều cần bình tĩnh nhìn nhận và xử lí. Nhiều người sau một thời gian làm việc thì có tâm lí, tình cảm không tốt, thông thường có một vài tâm trạng sau:

Nghi ngờ

Nếu một người có suy nghĩ hẹp hòi, công việc lại không thuận lợi, không có mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp, cấp trên, người đó sẽ có suy nghĩ nghi ngờ cực đoan. Điều này không những ảnh hưởng đến công việc, ảnh hưởng đến mối quan hệ giao tiếp, mà còn ảnh hưởng đến sức khỏe tâm lí của bản thân.

Bực bội

Công việc làm ăn không thuận lợi, cấp dưới không chấp hành, hợp tác làm ăn không vui vẻ là những khó khăn mà ai cũng có thể gặp phải. Khi nhất

thời không giải quyết được vấn đề, đặc biệt là lúc sự việc gấp gáp hoặc hậu quả nghiêm trọng, chúng ta rất khó kiềm chế tình cảm, dễ nổi nóng xung đột. Điều này không có lợi cho việc giải quyết vấn đề, ngược lại còn tăng thêm mâu thuẫn. Nóng nảy, bực bội chỉ làm tổn thương đến người khác, tổn thương đến tình cảm của bản thân. Người quản lí nên tránh để tình trạng này xảy ra giữa các nhân viên. Hàng ngày, người quản lí cần đưa ra các phương án dự phòng, khi tranh chấp xảy ra có thể giải quyết bằng chế độ, hoàn thiện cơ chế, quy phạm nhân viên và thứ tự hợp tác giữa các phòng ban.

Nôn nóng

Một số người muốn thành công nhanh chóng, tính tình nôn nóng, muốn làm việc có kết quả ngay. Khi mong muốn và mục tiêu của mình không thể thực hiện hoặc gặp khó khăn là cảm thấy lo lắng, than phiền. Đó là tâm trạng không tốt, người quản lí nên hướng dẫn, giải thích thêm.

Tiêu cực

Khi công việc gặp khó khăn, thất bại, năng lực

chưa được coi trọng hay nhìn nhận xứng đáng hoặc bị hiểu lầm, một số nhân viên sẽ tự phủ nhận bản thân, tâm trạng chán nản, từ đó có hành vi bỏ việc, đi làm muộn, ảnh hưởng đến thành tích hoặc ảnh hưởng đến tiến độ và kết quả công việc. Người quản lí cần thông qua các kiểm tra sát hạch định kì để phê bình hoặc khen ngợi, kịp thời phát hiện thái độ tiêu cực của nhân viên, đốc thúc và quan tâm đến họ.

Lo lắng

Những buồn phiền, lo lắng trong cuộc sống có thể ảnh hưởng đến tâm trạng làm việc; Áp lực công việc quá lớn cũng sẽ gây lo lắng và dẫn đến mệt mỏi. Người quản lí cần để nhân viên hiểu rằng, bất cứ chuyện gì cũng có cách giải quyết, không nên “lo bò trắng răng”, thay vì lo lắng, hãy tập trung tinh thần giải quyết vấn đề. Hơn nữa, người quản lí trong khi khuyên nhủ nhân viên cũng cần tích cực giúp nhân viên giải quyết vấn đề, như vậy nhân viên mới cảm thấy mình được quan tâm và coi trọng, lãnh đạo và nhân viên mới hiểu nhau hơn.

Kiêu ngạo

Tính cách này thường xuất phát từ thành công của bản thân nhân viên. Một nhân viên khá xuất sắc, thường được quan tâm và khen ngợi sẽ dễ trở nên kiêu ngạo, khi tâm trạng này lên đến cao trào, họ sẽ dễ dàng bỏ qua những chi tiết nhỏ, người quản lí cần nhắc nhở họ cẩn trọng hơn trong cách cư xử và làm việc của mình.

Bài học

Nếu một nhân viên chỉ coi công việc của mình là làm công ăn lương, thì có nghĩa là họ đang làm việc với thái độ đối phó. Nếu nhân viên làm việc hết sức mình, thì họ đã toàn tâm toàn ý nghĩ đến công ty, làm việc cho công ty. Một nhân tài xuất sắc sẽ coi trọng sự nghiệp phát triển của mình trong công ty, nếu anh ta không thấy được sự phát triển và tiến bộ của mình thì sẽ không ở lại doanh nghiệp lâu dài. Vì vậy, người quản lí doanh nghiệp cần hiểu rằng: Muốn lưu giữ nhân tài, biện pháp hiệu quả nhất chính là xây dựng

kế hoạch làm việc và các bước phát triển sự nghiệp hoàn thiện, tạo cơ hội học tập và không gian trưởng thành rộng mở cho nhân viên.

2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ "brand" là "thương hiệu" tức một dạng tắt của cụm từ "thương hiệu thương mại". Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch "brand" là "thương hiệu" sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ "trademark". Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ "brand" sẽ được chuyển ngữ thành "thương hiệu" và "trademark" sẽ được gọi là "thương hiệu đăng ký".

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc

chiến đấu để giết con cá voi.
2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.
3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.
1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.
2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.
3. Luật của Moore (Moore's Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.
1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng

Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình

nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, "bullish" có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham's law): Giả thuyết của nhà

tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam

và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell’s: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ,

nước sốt mỳ Ý và cả bắp răng bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ

Đức.
4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M’s được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M’s là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ “Mars & Murrie” (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M’s ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M’s có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M’s được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
5. Macy’s: thương hiệu Macy’s là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy’s là môt phần của Federated Department Stores. Macy’s được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm

lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.

2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản

hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên

radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.
2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều

cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. "Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông" tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đinh tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở

hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.
5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ "Quality, Value, Convenience" (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.
6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.
7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.
1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế

giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ.

Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo

của Mỹ.
4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.
4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho

các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp

phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là "Linh hồn của Minneapolis". Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt

Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.
3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.
1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.
2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.
1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng

cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It’s the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh

chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.
2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).
3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.
1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn

vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơKinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.

Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.
Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.
Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.
Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.
Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là “người được bảo vệ.” Theo

các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.
Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).
Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.
Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.
Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.
DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.
Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.
Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.
Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi

nhiễm sắc thể.
Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7.
Cách ly di truyền: genetic isolation.
Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.
Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.
Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic "`averah b'ones (Hebrew: עבירהבאונס)", có nghĩa là "một sự vi phạm bắt buộc".
Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.
Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là

hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.
Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.
Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa “Torah Viết”, cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là “Torah Nói” mà Moses đã truyền lại cho mọi người.
Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi

nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.
Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan).
Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.
Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.
The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái

Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.
Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là "Kohen", "Cohen", hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là "nhiễm sắc thể Y Aaron", tương tự với "nhiễm sắc thể Y Adam".
Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.
Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng đề chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.
Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.
Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.
Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái

Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.

Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.

Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.

Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).

Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.

Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.

Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.

Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.

Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chắt lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những "khoảng trống" được tìm thấy trong Kinh Torah.
Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.
Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.
Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.
Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.
Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ

huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.
Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18“ ,שמנה עשרה lời cầu nguyện”), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.
Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”.
Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.
Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua.
Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.
Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.
Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là “cái nôi

của văn minh" nhân loại.
Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.
Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.
Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đầy ải hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành 'Palestine' theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ảrập đã không chấp nhận rộng rãi tên 'Palestine' cho đến thế kỷ 20.
Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy lạp

cổ đại.
Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại. Học trò của Plato.
Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)
Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tầu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.
Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.
Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.
Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ảrập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.
Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).

Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.
Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.
Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.
Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.
Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.
Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.
Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.
Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).
Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, "học", từ Gnosis γνῶσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng

tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh.
Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15.
Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Árập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.
Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.
Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הֲלָכָה, Sephardic: (halaχa); phiên âm như halacha hoặchalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloχo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic,

các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là “Code of Jewish Law” – “Bộ Luật Do Thái”).

Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.

Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.

Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sỹ.

Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.

Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga

biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).
Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.
Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.
Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái
Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.
Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.
(*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.
Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.
Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.
Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ
Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để

cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.
Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa
1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ "Of Strategies, Deliberate and Emergent," Strategic Management Journal 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," Organization Science 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in," Administrative Science Quarterly 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết "Discovery-Driven Planning" (Harvard Business Review, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển

chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Business (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).

2. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 258.

3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược "đúng đắn". Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận "hoặc-hoặc" trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg ("từ dưới lên") và Igor Ansoff ("từ trên xuống") trong cuốn Strategic Management Journal (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).

4. Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Doubleday, 1996), 146.

5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986).

6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.
7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, "Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,"Administrative Science Quarterly 29 (1994): 24–56; và Grove, Only the Paranoid Survive.
8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, "Fading Memories".
9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là "bộ điều khiển công nghệ" và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.
10. Grove, Only the Paranoid Survive.

11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.
12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (New York: Oxford University Press, 2000).
13. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 271.
14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., Seeing Differently: Insights on Innovation (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J.

S. Brown, “Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality,” trong Technological Innovation: Oversights and Foresights, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, The Social Life of Information (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

15. Một quan điểm quan trọng được gọi là “sự phụ thuộc nguồn lực” khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn The Innovator’s Dilemma đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.

16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về

tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.

17. Clayton Christensen, “Materials Technology Corp.,” Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, “Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.,” Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).

18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.

19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” Harvard Business Review, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ “Lập kế hoạch dựa trên nền tảng”. Thay vào đó,

chúng tôi gọi đây là "lập kế hoạch chiến lược thận trọng" để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.

20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự

lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi "cơn lốc" xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, Inside the Tornado (New York: HarperBusiness, 1995) và Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2000).

4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó,

Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.

5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.

6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi

những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.

7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.

8. Xem Corporate Strategy Board, Stall Points (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).

9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc

giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý "đâm đầu vào tường". Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.

11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép

hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thâu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter "From Competitive Advantage to Competitive Strategy," Harvard Business Review 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, "A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers," in Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, "The Market for Corporate Control: The

Empirical Evidence Since 1980," Journal of Economic Perspectives 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," Journal of Financial Economics 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được "tuyển chọn" từ quan điểm chiến lược thong thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., "The Profitabiliy of Mergers," International Journal of Industrial Organization 7 (1989): 101–116.
13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tín các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyển dữ liệu của Cisco

đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, Revival of the Fittest (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự "nhỏ bé" đối đầu với "sự lớn mạnh" không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có

thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thâu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.
16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.
17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn The Innovator's Dilemma. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống

của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, “Honda (B),” Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).

18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới (New York: Harper & Row, 1985).

19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lỗi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là “sự cứng nhắc đe dọa”. Xem thêm chương 4.

20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, “Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)” Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).

21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.

22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí

đầu tư mạnh trong một "danh mục", nhà đầu tư mắc chứng "thiển cận thị trường vốn" – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi "chạy đua". Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công. Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.

23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào

một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thú vị là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều nãy có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.

1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và

Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.

2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.

3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.

4. Những thói quen như “quản lý bằng cách đi quanh văn phòng”, được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển

của họ, In Search of Excellence (New York: Warner, 1982) nhắm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.
5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.
6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, Managing Innovation at Nypro, Inc. (A)," Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và "Managing Innovation at Nypro, Inc. (B)," Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).
7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.
8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô

hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lấn dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.

9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.

10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.

11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, "Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses," MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy

tăng trưởng có thể tạo ra.
12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, "Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process," Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).
13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan,"Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.
1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York:

Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tưởng. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.

2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường "đích thực" cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận

được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: "Fatal Attraction (AT&T's Failed Merger with NCR)," The Economist, 23 March 1996; "NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan," Bloomberg Business News, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: The Wall Street Journal, 21 September 1994. "AT&T Splits Off AT&T Wireless," AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: "AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services," The Wall Street Journal, 10 March 1999; "The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed," Business Week, 19 June 2000; "AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in $72 Billion Transaction," AT&T news release, 19 December 2001; "Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger," Associated Press Newswires, 21 October 2002.

3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung

vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ảnh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.

4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: "Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ", Journal of Finance (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gặt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải

hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như Theory of Economic Development (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và Capitalism, Socialism, and Democracy (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặc có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.

5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự "suy thoái" kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng.

Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp

để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.

7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai =

[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường) – Giá trị hiện tại của tài sản hiện có]/[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)].

8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).

9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu

tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.

10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.

11. Xem ví dụ ở Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách "thất bại nhanh chóng" – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô

nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với "môi trường lựa chọn" – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một "môi trường lựa chọn" trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập "Thung lũng Silicon bên trong" – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, Leading the Revolution [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong

đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là "quy luật 15%" của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian "bê trễ" này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian "bê trễ" để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào

tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một “thoái lui vô hạn”. Bằng việc đưa thị trường “vào nội bộ”, thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.

12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh

Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resources Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, Strategy is Destiny (New York, Free Press, 2002).

13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, "What's the BIG idea?" Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).

14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như "tăng xác suất thành công" vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả

các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.

15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày

nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.

16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, The Fifth Discipline [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.

17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, “The Process of Theory Building” của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, What Is History? (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, “Building

Theories from Case Study Research," Academy of Management Review 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Straus, The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, "The Role for Empirical Research in Management Accounting," Accounting, Organizations and Society 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, "Using Paradox to Build Management and Organization Theories," Academy of Management Review 14, no. 4 . 1989): 562–578; K. Popper, The Logic of Scientific Discovery (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, The Elusive Phenomena (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, "The Logic of Scientific Inference," chapter 2 in Constructing Social Theories (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, "Professional Science for a Professional School," in Breaking the Code of Change, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, "Theory Construction as

Disciplined Imagination," Academy of Management Review 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, Case Study Research (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm "sự thật" theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, Empiricism, Semantics and Ontology (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, Two Dogmas of Empiricism (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, Epistemology Naturalized. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là "lấy mẫu trên biến số lệ thuộc". Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức

chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với "giá trị ngoại lệ" của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiến câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết "kỳ cục" không sử dụng được – ví dụ như "Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?" hoặc "Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?" Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ

như một kết luận quan trọng trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lôi cuốn, mà là những con người khiếm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi "Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lôi cuốn không?" Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và

vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.

21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của

quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là "giả thuyết vững chắc" nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ "giả thuyết độc lập" của họ cũng giống như thuật ngữ "nhóm loại dựa vào thuộc tính" của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành "giả thuyết chính thức" mà chúng tôi gọi là "nhóm loại dựa vào tình huống".

22. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail

(Boston: Harvard Business School Press, 1997).

23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là Case Study Research: Design and Methods (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn The Innovator's Dilemma. Tất nhiên, mối bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn The Innovator's Dilemma đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối

bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các "điều kiện ranh giới" trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các "điều kiện ranh giới" trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.

24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu

các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để

các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?

1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, Innovation: The Attacker's Advantage (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," Administrative Science Quarterly 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Process and Product Innovation" Omega 33, no. 6 (1975): 639–656; và

Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, “Strategies for Survival in Fast-Changing Industries,” Management Science 44, no. 12 (2001): 207–220.

2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.

3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách “lượng gia” của họ, và đánh đồng thuật ngữ

công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn The Innovator's Dilemma nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất

máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laze. Từ khi cuốn The Innovator's Dilemma được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là

các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, "What Is Strategy?" Harvard Business Review, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, Revolutionizing New Product Development (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," Harvard Business Review, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách

đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys 'R Us, Staples, Home Depot và Ktchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không

thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, "From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era", Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laze của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một

thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.

12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter,

Competitive Strategy [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.

13. Xem Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.

14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, "Value Networks and the Impetus to Innovate," chương 2 cuốn The Innovator's Dilemma. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một "thế cân bằng Nash", được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim A Beautiful Mind). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận

tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, The Slow Pace of Fast Change (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.

15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ,

xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, "Responses to Disruptive Strategic Innovation," MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuần thục. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.

16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, "Patterns of Disruption in Retailing," Harvard Business Review, January–February 2000, 42– 45.

17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.
18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và

hấp dẫn hơn.
19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là “phá hủy sáng tạo”. Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.
20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, “The Great Disruption,” Foreign Affairs 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid,” MIT Sloan Management Review, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi

không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhạnh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.

21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trục cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao

hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.

22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.

23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.

24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.

1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, Wellsprings of Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine,

trong cuốn sách kinh điển của mình là Mass Customization [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.

3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ "công việc cần thực hiện". Anthony Ulwick của Lansana, Florida–based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ "các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm". Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn

David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.

4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.

5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v… để công việc được thực hiện tốt.

6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi

người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.

7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về "tính năng", một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là "công việc" hoặc "kết quả". Theo Gibson, "Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu." Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: "Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới." Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là

cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không "thuê" mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, The Ecological Approach to Visual Perception (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.

8. Tìm ra một "ứng dụng mang tính triệt tiêu" là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn Unleashing the Killer App (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.

9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.

10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với

Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.

11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.

12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm

của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.

13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng “Christensen và Raynor đã sai lầm.” Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của

mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.

14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu

hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.

16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp

nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – "Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền" – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thâu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.

17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: "Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét". Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.

18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input into Innovation," Harvard

Business Review, January 2002, 91–98.

19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.

20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ "diệt trừ phân nhóm" – các công ty như Home Depot và Lowe's – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.

21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi "thuê" thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.

1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.

2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.

3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viên nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không

phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.

4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.

5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, “Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem,” Harvard Business Review, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, “Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response,” working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.

6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Choice, Values, and Frames,” American Psychologist 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.

7. Hiện tượng “threat rigidity” đã được nhiều học giả

nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action," Academy of Management Review 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, "The Making of Organizational Opportunities—AnInterpretive Pathway to Organizational Change", Research in Organizational Behavior 15 (1992): 195–226.

8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, "Social Structure and Organizations," trong Handbook of Organizations, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.

9. Clark Gilbert, "Pandesic—The Challenges of a New Business Venture," case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng "năng lực cốt

lõi" vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 The Theory of the Growth of the Firm (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ "năng lực cốt lõi" đã trở nên đồng nghĩa với từ "tập trung", nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái "ý nghĩa trên thực tế" này là sai lầm.

2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc

với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.

3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, "Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry," Management Science 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm," Research Policy 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design," Strategic Management Journal 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho

tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm "đột phá" và "phá vỡ". Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các "đột phá" công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó,

họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.

6. Cuốn The Visible Hand (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.

7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng

biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.
8. Sanchez và Mahoney, trong "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design", là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.
9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.
10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dừng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.
11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, The Soul of a New Machine

(New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.

12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: Clockspeed (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ "Xoắn kép". Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.

13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường

cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.

14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn

Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).

15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.

Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ "thông tin đầy đủ" cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh

tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets," Harvard Business Review, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, 'Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", Strategic Management Journal 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, "The Nature of the Firm" Econometrica 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là "quá đắt" để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên "độc lập". Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, Markets and Hierarchies (New York: Free Press, 1975), "Transaction Cost Economics", trong

The Economic Institutions of Capitalism, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", in Organiational Economics, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., "Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms," Organization Science 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, "Economics of Scope and the Scope of the Enterprise," Journal of Economic Behavior and Organization 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm," Journal of Economic Behavior and Organization 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, The Limits of Organization [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., "Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process," Journal of Law and Economics 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, "Vertical Integration and Corporate Strategy," Academy of Management Journal 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết

đến như mô hình về sự “thất bại của thị trường” để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, “Corporate Strategy and the Concept of Market Failure,” Strategic Management Journal 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng cồng kềnh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ

nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.
19. Xem "Integrate to Innovate", một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập http://www.dc.com/vcd, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.
20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh

hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang “chiến đấu” với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc

Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng "bên gọi trả tiền" đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là "bên nghe trả tiền". Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, "Nghiên cứu bên gọi trả tiền"; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông" và ITU Website: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>. Kể đến tác

động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc "hóa đơn nguyên liệu" đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng "lặp lại" – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành phần ấy đều có trình

tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980) và Competitive Advantage (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.

3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể

đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.

4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện

5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược "chung chung": sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị

trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.

6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là "xác định hiệu suất" của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.

7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị "rò rỉ" qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry," Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.

8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho "công ty công nghệ" và các

quỹ khác cho "công ty chăm sóc sức khỏe". Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, The Consiliant Observer, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.

9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.

10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc.

11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được

xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, "Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability," Industrial and Corporate Change 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.

12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.

13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa

học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, "Skate to Where the Money Will Be," Harvard Business Review, November 2001.)

14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.

15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên "A House of Brands or

a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel

của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tự giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể "lưu trú" trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tự làm trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.

16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế

giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.

17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dãy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó đượckhám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên “Digital Loyalty Networks”, được cung cấp tại <http://www.dc.com/research>, hoặc trên delresearch@dc.com.

18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bi kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.

19. Chúng tôi nói “thường” ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý

chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," Strategic Management Journal 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là "quan điểm dựa trên nguồn lực" (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the

Firm?" Journal of Management 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," Strategic Management Journal 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, "The Resource-Based Theory of the Firm," Organization Science 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa "nguồn lực" với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," California Management Review 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường

hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn The Innovator's Dilemma. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," Harvard Business Review, March–April 2000.

3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (Globe & Mail, 1 April 2003, B1).

4. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).

5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính

như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.

6. Morgan McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.

7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy

nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.

8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở "The Processes of Organization and Management," Sloan Management Review, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ "quy trình", nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.

9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm "quy trình" là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến "thói quen" mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," American Journal of Sociology 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình

sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," Strategic Management Journal 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của "quy trình" để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, "Resources, Capabilities, and Competencies," in Organizational Learning and Competitive Advantage, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.

10. Đọc Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities".
11. Đọc C. Wickham Skinner, "The Focused Factory," Harvard Business Review, May–June 1974.
12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: "Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt." Clayton M. Christensen and Erik Roth, "OnStar: Not Your Father's General Motors (A)," Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.
13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm "bối cảnh cấu trúc" và "bối cảnh chiến lược" đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study," Management Science 29, no. 12 (1983): 1349–1364.

14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.

15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gợi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến

lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.

16. Đọc Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.

17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là "các tổ chức thuận cả hai mặt". Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh.

Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các

đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.

19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.

20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì

như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.
21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, "The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking," working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.
22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic

CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những "siêu sao", những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thèm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.

23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, "Organizing and Leading Heavyweight Development Teams," California Management Review 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công

việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.

24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến

nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn The Innovator's Dilemma, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.

25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là "câu trả lời" của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.

26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, “Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing,” Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).
27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể

kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.

28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.

(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là "Người Bắc Mỹ Bản Địa". Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là " Người Da Đỏ". Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.

(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung

Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.

1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.

2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT)

1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).

* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.

1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.

Second best: gần tối ưu.

Thí dụ xin xem thêm sách "Đánh thức con Rồng ngủ quên", Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay "Kinh Tế tế Việt

Nam Trên trên đường hóa Rồng", Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài "Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại" của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.

Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách

Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách

Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ

Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương "Đã qua rồi một thời Đổi mới", trong sách "Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian" (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.

Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.

Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu "Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia" (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo,

B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.
Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.
Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19.
Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.
Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Tran Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org.
Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này.
Tổng cục Thống kê.
Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011 có thể là 9.,9%, theo ANZ thì con số này là 10%.
Theo số liệu của CECI , tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng.
IMF (2010).
IMF (2010), đã dẫn.
Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt

vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai.
Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.
Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.
IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.
http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_ Account _ Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011.
Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không

phải là không đúng, nhưng theo ly lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.

Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.

Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.

Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010,

giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.
Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?
Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kêt kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều
Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload /pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf
Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.

Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.

Dựa trên số liệu từ http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.asp Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011.

Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ

không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu.
Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn.
Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà Nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực.
Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].
Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.
Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.
Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.
Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu

Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại
http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html.
Ví dụ, xem bài "Lạm phát tăng là do tỷ giá" trả lợi phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại:
http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm.
Xem bài "Lãi suất tiết kiệm vượt 16%", của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net:
http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/.
Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong:
http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html
Ví dụ, xem bài "Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng", của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy:
http://vneconomy.vn/20101203083057 83P0C6/ thong-

doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm.
Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.
Xem bài "Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3.,43 tỷ đô USDla", của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp.
Xem bài "Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD", của Anh Quân đăng tại VnEconomy:
http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm.
Xem bài "Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm", đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx.
Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong:

http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html
Xem bài "Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá" của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy:
http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm.
Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.
Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài "Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?" do Nguyên Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn: http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html.
"Lạm phát đình đốn" là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh "stagflation" ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.
Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.
Xem lưu tại:
http://vneconomy.vn/2010120711364697P0C6/can-that-

chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm.
Xem lưu tại:
http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn.

Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69.

Xem bài "Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR" đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại:
http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-

Tiếng Anh là "Credit Rationing", xem Stiglitz and Weiss (1981) "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.

Hoài (2010), Nguy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Tim Johnston, "Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền", Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup
Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup
Lê Xuân Nghĩa, "Thị trường Vàng đi về đâu", báo Lao Động, 30/10/2010. .sup
Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.
Khánh Linh, Lê Đức Thúy : "bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ", CafeF, 25/2/2011.
Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%.
Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong

Eviews5 User's Guide, 1994–-2004 Quantitative Micro Software, LLC.
Mối quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, MV = PY, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y.
Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác.
Gill và Kharas (2007: 104).
Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người "biết trước" cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này

không có gì gọi là “"thần kỳ"".
Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).
Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010].
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tương tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này

không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].
Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là "cực kỳ thấp" và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].
Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đại cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác

xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].

Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.

Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.

Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.

Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài nầynày cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.

Douglas C. North, nhà kinh tế đọat giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).

Về sự phân lọai loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38.
Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, … lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.
So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.
Bao nhiêu năm thì được gọi là "quá lâu"? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là "quá lâu".
Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.

Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm

Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..

Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.

Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng không được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.

Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là “tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới” (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta

chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.
Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011 http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema=PORTAL
Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.
Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường… Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,… thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường… hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.
Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình

lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài.
Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới.
Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên "thua lỗ" để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.
Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.
Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup
(**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
(*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.
Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và

hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.

Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).

Giá gạo 5% tấm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.

Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008)

<http://www.tapchithoidai.org/> và Vallely & Wilkinson (2008).

Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm "giáo dục vị học thuật" xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như "không bao giờ nghĩ đến việc dùng học –- vấn đề mưu sinh" (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).

Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.

Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.

Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v…. Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.

Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.

Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com.

Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất.

Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.

Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.

Xem Dương Minh Đức (2011).

Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsch (2008).

Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).

Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).
VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.
Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi… Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.
Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những

ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.

(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.

(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).

3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lí người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.

(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.

(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.

(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812.

(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H.Porter

1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng

lập từ năm 1985.
2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.